





# ПУТЬ ВОИНОВ

ЭТЮДЫ  
ПО ЗАПАДНОЙ  
ВОЕННОЙ  
ПСИХОЛОГИИ

Составление и перевод  
С. Э. ЗВЕРЕВА

Санкт-Петербург  
АЛЕТЕЙЯ  
2020

УДК 355.4  
ББК 68  
П 904

*Книга издана при поддержке  
Государственного мемориального музея А.В. Суворова*

П904 Путь воинов: этюды по западной военной психологии  
/ сост., пер., вступ. ст., примеч. и коммент. С. Э. Зверева.  
– СПб.: Алетейя, 2020. – 356 с.

**ISBN 978-5-00165-150-5**

В книгу вошли мемуары бывшего министра обороны США генерала морской пехоты Джеймса Мэттиса и материалы коллективных монографий американских ученых, специалистов в области военной психологии и педагогики.

Генерал Мэттис делится своим опытом руководителя, прошедшего путь от командира взвода до главы военного ведомства в период, когда закладывались основы современной геополитики. Джеймс Мэттис был активным участником всех военных кампаний США за последние три десятка лет; его наблюдения и рекомендации будут актуальными для военно-политического руководства нашей страны.

В книге приведены материалы, трактующие роль женщин в вооруженных силах, и размышления о типе профессионального военного, наиболее востребованного в войнах и вооруженных конфликтах современности.

Книга предназначена для специалистов в области военного управления, военной психологии и педагогики и всех, интересующихся политикой и военной историей. Многочисленные комментарии и разъяснения терминов непосредственно в тексте делают книгу доступной для широкой публики.

УДК 355.4  
ББК 68

ISBN 978-5-00165-150-5



© С.Э. Зверев, составление, перевод,  
вступительная статья, примечания,  
комментарии, 2020  
© Издательство «Алетейя» (СПб.), 2020



## От переводчика

Личность генерала Джеймса Мэттиса впервые привлекла мое внимание в 2013 году, когда я работал над хрестоматией «Современная западная военная риторика». Наряду с первой частью устава FM 22-100 «Армейское руководство» в хрестоматию вошла речь генерала Мэттиса, с которой он обратился к своим морпехам в марте 2003 года, перед тем как его дивизия в составе войск международной коалиции пересекла границу Ирака, чтобы свергнуть режим Саддама Хусейна. Речь генерала Мэттиса по праву может считаться классикой героической словесности – вся она пронизана духом рыцарской гордости, уверенности в собственных силах и своих подчиненных и в то же время солдатского сострадания к угнетенным, которых, как свято верил генерал, его войска шли освобождать от власти тирана.

С тех пор бравому морпеху пришлось не единожды убедиться, что лихое разрубание всяческих туго затянутых и замысловато переплетенных узлов красиво смотрится только в исторических легендах. В политике даже легкое прикосновение к одной из нитей хитросплетения жизни отдается подчас непредсказуемыми последствиями, и там, где менее всего можно было этого ожидать. Но, как бы ни выпали кости, волей-неволей приходится играть, и даже в ту игру, в справедливости и целесообразности которой не уверен и сам. И в этом случае военного держит на плаву не глубокое осознание национальных интересов, не дух патриотизма (недостатка во всем этом у Джима Мэттиса никогда не ощущалось) и даже не слепое повиновение приказам, но верность тем, кого ты привел на поле боя, кто верит тебе, и кто не может подать в отставку, даже если бы и захотел. Именно эта верность своим морпехам и своему народу определяла тернистый путь генерала Мэттиса от командира взвода морской пехоты до министра обороны США.

Путь этот действительно не был усыпан розами – Мэттис дважды лишился высших должностей в американской военной иерархии – тут и демократы, и республиканцы сходились во мнениях – откровенный, честный, не сгибающийся перед властью предержащими воин всегда вызывает у последних некоторое подозрение. Но не будь таких людей, как писал в свое время Н. А. Некрасов, «заглохла б нива жизни».

Наверно, это общая судьба великих военных людей от Суворова до Мэттиса – они проигрывают сражения только властям и политикам собственной страны. Я не оговорился, Мэттиса действительно можно рассматривать как Суворова наших дней, а его автобиографическую книгу «Позывной «Хаос»: учимся руководить», написанную вместе с Бингом Вестом, – как современную «Науку побеждать». Опережение противника в цикле принятия решения, децентрализация управления, широкая инициатива подчиненных командиров, тактический глазомер, решительный непрекращающийся до полного разгрома врага натиск – все это суворовские принципы, реализованные в современной войне. Даже лаконичный, энергичный, напористый слог приказов Мэттиса напоминает знаменитый суворовский стиль. Сравним: «Критерий – быстрота: быстрота в сочетании с информационным потоком; быстрота принятия решений; доведения приказов; открытия встречного огня; реакции на изменяющиеся условия; пополнения запасов; использовать срочную эвакуацию с поля боя; выявлять [дополнительные] маршруты движения; избегать препятствий; обходить их; использовать рельеф; и брать пленных», – это Мэттис. А это Суворов: «Подошел к укреплениям, кинуться вперед быстро, по приказу кричать: «Ура». Подошли ко рву, – ни секунды не медля, бросай в него фашинник, опускайся в него и ставь к валу лестницы... Шибко, скоро, пара за парой лезь!.. Ставши на вал, опрокидывай штыком неприятеля – и мгновенно стройся за валом; стрельбой не заниматься; без нужды не стрелять; бить и гнать врага штыком; работать быстро, скоро, храбро, по-русски!.. неприятеля, просящего пощады, щадить; безоружных не убивать».

С Суворовым Мэттиса роднит и внимание к главному труженику войны – простому солдату. По собственному признанию генерала, он чувствовал себя не очень уютно при каждом назначении на вышестоящую должность, отдалявшую его от войск, затруднявшую ощущение биения пульса жизни. Он черпал энергию не от письменного стола – от своих «*totus porcus*», с которыми всегда ощущал глубокую внутреннюю связь и испытывал потребность в общении. Как и Суворов, он пользовался каждым случаем, чтобы перебраться парой слов со своими солдатами, дрожащими от холода в полевом карауле, атакующими врага, присевшими передохнуть в придорожной канаве, лежащими

на госпитальной койке. И всегда слова генерала обращались к самому главному, что жило в душах его солдат – ощущению плеча друга, соратника, великому чувству фронтового братства.

«Помните: как офицер, вы должны выиграть только одно сражение – за сердца ваших подчиненных. Завоюйте их сердца, и они принесут вам победу в бою», – этот завет генерала Мэттиса неплохо бы писать над входом и в наши военно-учебные заведения.

И еще одно, на что я как преподаватель военного вуза, не могу не обратить внимания: «Если вы не прочитали сотни книг, не учились у тех, кто жил до вас, вы функционально неграмотны – вы не сможете никого наставлять, и вы не сможете никем руководить». Попробуйте заставить современного курсанта прочесть хоть одну книгу, а библиотека американского генерала насчитывает около восьми тысяч томов, и перед каждой операцией он прочитывал порой до двух десятков книг по истории, политике и географии, прежде чем приступить к планированию боевых действий. Как тут снова не вспомнить образованнейшего Александра Васильевича Суворова, чья богатейшая библиотека, к сожалению, не дошла до нас.

Я не зря упомянул об уставе FM 22-100 – его структура (прямое, организационное, стратегическое руководство) точно отражена в оглавлении книги Д. Мэттиса. По сути это практическая иллюстрация уставных положений, подтверждающая эффективность принятого в американской армии подхода, при котором устав – это не сборник нередко скверно продуманных и дурно сформулированных предписаний, а живая увлекательная книга, помогающая достичь главного – задав отправную точку, пробудить в солдате, офицере и генерале честолюбие, инициативу и «сильное желание действовать».

В наше время стало модно упрекать в отсутствии патриотизма. Кому-то может показаться странным, что офицер запаса Российской армии так расхваливает американского генерала и американский устав. В этом случае хочу напомнить, что Александр Васильевич Суворов равно преклонялся как перед гением Петра Великого, так и перед полководческими дарованиями Морица Саксонского и Евгения Савойского, а первый воинский устав Московского государства был переведен с немецкого, да и сам Петр не чурался брать на вооружение лучшее из

устава Густава-Адольфа. Учиться никогда и ни у кого не грех. Главное – творчески пересаживать зарубежный опыт на отечественную почву, чему, надеюсь, и послужит предлагаемая вниманию читателей книга.

Вошедшие в книгу материалы Руне Хенриксена и Кэрри Кеннеди и Розмари Мэлоун почерпнуты из сборников «Military psychology» и «Living and surviving in harm's way: a psychological treatment handbook for pre- and post deployment of military personnel» соответственно, и на русском языке публикуются впервые. В первой статье автор проводит грань между солдатами и воинами, подчеркивая, что последние играют все более важную роль в современных военных конфликтах. Главное, что по мнению автора, определяет воина – это стремление сознательно и добровольно принимать участие в боях, не колеблясь забирая чужую жизнь и ставя при этом на кон свою. Подробно освещаются отличительные черты, плюсы и минусы воинов и их участия в боевых действиях. Вторая статья посвящена вопросу интеграции женщин в вооруженные силы, который обретает все большую актуальность в наши дни. Дается интересный исторический обзор участия женщин в войнах и описывается современное состояние «женского вопроса» в рядах, традиционно заполняемых представителями сильного пола. Не обходится вниманием и sexual harassment, привлекающий в последнее время пристальное внимание общественности на Западе.

Долг переводчика, как известно, способствовать достижению взаимопонимания между народами. В этой связи я надеюсь, что книга послужит выработке более адекватного восприятия нации, чей смелый эксперимент в области демократии мы попытались повторить в 1990-х. Однако, как справедливо замечает Д. Мэттис, при отсутствии демократической традиции и сформировавшегося гражданского общества из хаоса преобразований могут родиться привычные, если не худшие формы правления. Он смог в этом убедиться на примере «арабской весны», рецидивы которой были обусловлены необдуманном стремлением Америки насадить по всему миру демократию по образцу западной. Мы же, немного помитинговав и разочаровавшись во всем и вся, с начала 2000-х приступили к воссозданию из руин очередной, привычной с печальной памяти николаевских времен, «военной империи».

Остается надеяться, что мы не будем копировать американцев, и наша «империя» когда-нибудь превратится в «империю идей и идеалов, привлекающих на нашу сторону множество единомышленников». В этом да поможет нам «чтение, чтение, чтение», как и называется один из параграфов книги Джеймса Мэттиса, щедро делящегося с нами своим опытом.

*С. Э. Зверев*

## ПОЗЫВНОЙ «ХАОС»: УЧИМСЯ РУКОВОДИТЬ

*Джеймс Мэттис, Бинг Вест*

### Пролог

В конце ноября 2016 года я наслаждался Днем благодарения в своем родном городе на реке Колумбия в штате Вашингтон, когда мне неожиданно позвонил вице-президент Пенс. Соглашусь ли я встретиться с избранным президентом Трампом, чтобы обсудить перспективу своей работы на посту министра обороны Соединенных Штатов? Я не принимал никакого участия в предвыборной кампании и никогда не встречался и не разговаривал с мистером Трампом, поэтому я, мягко выражаясь, был удивлен. Кроме того, я знал, что в отсутствие решения Конгресса федеральный закон запрещает бывшему офицеру занимать пост министра обороны в течение семи лет после ухода с военной службы. Учитывая, что с того времени как генерал Джордж Маршалл был назначен министром обороны в 1950 году, таких прецедентов не было, а я не состоял на службе всего три с половиной года, я сомневался, что стану подходящим кандидатом. Тем не менее я полетел в Бедминстер, штат Нью-Джерси, на собеседование.

Во время перелета у меня было достаточно времени, чтобы обдумать, как выразить свое видение роли Америки в мире. Когда я вылетал из Денвера, мое внимание привлек стандартный инструктаж стюардессы по технике безопасности: «Если давление в салоне упадет, выпадут маски... Сначала наденьте свою собственную маску, а потом помогите окружающим...» Мы все слышали это много раз, но в тот момент эти знакомые слова показались мне метафорой: чтобы сохранить руководящую роль, нам нужно сначала собраться самим, особенно если мы хотим помогать другим.

На следующий день меня отвезли в гольф-клуб «Трамп Нэшнл» и через боковую дверь, минут через двадцать, провели в скромный конференц-зал. Меня представили избранному президенту, избранному вице-президенту, начальнику штаба и еще нескольким людям. Мы говорили о состоянии наших Вооруженных сил; иногда наши взгляды совпадали, а где-то расходились. В нашем сорокаминутном разговоре

мистер Трамп выдерживал дружелюбный тон. После этого избранный президент проводил меня к парадному крыльцу клуба с колоннадой, где собралась пресса. Я предполагал, что вернусь в институт Гувера Стэнфордского университета, где провел последние несколько лет, проводя исследования и читая лекции для гостей со всей страны, и очень наслаждался этим. Я полагал, что моя решительная поддержка НАТО и неприятие применения пыток к заключенным заставят избранного президента искать другого кандидата. Стоя рядом с ним на ступеньках, пока фотографии огрызались друг на друга и выкрикивали вопросы, я был удивлен во второй раз за эту неделю, когда он охарактеризовал меня репортерам как «настоящего человека» (the real deal). Через несколько дней меня официально назначили кандидатом на пост министра обороны. Именно тогда я понял, что если Конгресс сделает для меня исключение и Сенат это одобрит, я не вернусь в прекрасный, оживленный кампус Стэнфорда.

Во время разговора мистер Трамп спросил меня, смогу ли я выполнять работу министра обороны. Я сказал, что смогу. Я никогда не стремился к этой работе и воспользовался возможностью предложить несколько других кандидатов, которые, по моему мнению, были вполне способны возглавить наше оборонное ведомство. Тем не менее, будучи воспитанным величайшим поколением, родителями, участвовавшими во Второй мировой войне, а затем прослужив более четырех десятилетий в морской пехоте, я считал государственную службу и честью, и долгом.

На мой взгляд, когда президент просит вас что-то сделать, вы не должны играть Гамлета, заламывая руки. Прочитирую слоган великой американской спортивной компании: «Просто сделай это»<sup>1</sup>. Если вы готовы, вы говорите «да». Когда речь заходит о защите нашего эксперимента в области демократии и нашего образа жизни, идеология не должна иметь к этому никакого отношения. Независимо от того, попросит ли вас служить демократ или республиканец, вы служите. Политика заканчивается у самой кромки воды<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Рекламный слоган компании «Найк».

<sup>2</sup> Имеется в виду, что политика заканчивается с того момента, как морская пехота начинает грузиться на корабли.

Этот идеал сформировал и определял меня, и я не собирался предавать его, независимо от того, насколько я наслаждался своей жизнью к западу от Скалистых гор, проводя время с семьей, которой я пренебрегал в течение сорока с лишним лет моей службы в морской пехоте. Когда я сказал, что смогу выполнять эту работу, я имел в виду, что чувствую себя подготовленным к ней. По счастливой случайности я хорошо знал эту работу. В конце 1990-х годов я работал исполнительным секретарем у двух министров обороны – Уильяма Перри и Уильяма Коэна. Я также служил старшим военным помощником заместителя министра обороны Руди де Леона. Я на собственном опыте постиг всю необъятность и серьезность обязанностей «секдефа»<sup>1</sup>. Наш первый министр обороны<sup>2</sup> покончил с собой, и лишь немногие из них остались невредимыми – в юридическом и политическом смысле.

Мы находились в состоянии войны, участвуя в самом длительном непрерывном вооруженном конфликте в истории нашей страны. Я подписал достаточно писем, сообщавшим ближайшим родственникам о смерти их любимого человека, чтобы понимать, какие последствия может иметь руководство министерством в условиях войны, когда остальная часть страны живет в мире. Миллионы преданных солдат и гражданских лиц, разбросанных по всему миру, выполняли миссию, бюджет которой превышал валовой внутренний продукт всех стран во всем мире, за исключением, может, двух десятков. В личном плане у меня не было большого желания возвращаться в Вашингтон. Я не черпал энергии из беспорядков и политики, которые оживляют нашу столицу.

И все же я не чувствовал себя подавленным необъятностью этой работы. Я также был уверен, что смогу получить поддержку обеих партий, несмотря на политическое братоубийство, практикуемое в Вашингтоне.

В конце декабря я прилетел в Вашингтон, чтобы начать процесс утверждения в Сенате.

---

<sup>1</sup> В вооруженных силах США министра обороны часто называют «секдефом» (англ. Secretary of Defense – SecDef).

<sup>2</sup> Джеймс Форрестол (1892–1949) – первый министр обороны США (17 сентября 1947 – 28 марта 1949).



Эта книга о том, как моя карьера в морской пехоте привела меня к этому моменту и побудила меня сказать «да» работе такого масштаба. Морские пехотинцы учат вас, прежде всего, как приспосабливаться, импровизировать и преодолевать. Но они ожидают, что вы сделаете свою домашнюю работу, овладеете своей профессией. Дилетантизм здесь предается анафеме, и морские пехотинцы резко критикуют недотягивающих [до стандарта], удовлетворяясь только 100-процентной отдачей и целеустремленностью. И все же на протяжении всей моей карьеры каждый раз, когда я совершал ошибку – а я совершал много ошибок, – морпехи поддерживали меня. Они признавали, что эти ошибки были частью моего обучения и необходимым мостом к тому, чтобы научиться делать все правильно. Год за годом морские пехотинцы обучали меня навыкам, в которых, как они знали, я нуждался, одновременно научая меня справляться с неожиданностями.

Под прусской внешностью с короткими стрижками, свежей униформой и строгими стандартами воспитанников Корпуса скрывались самые странные вольнодумцы и самые оригинальные мыслители, которых я встречал на своем пути, пролежавшем через множество команд, десятки стран и многие университетские кампусы. Военное превосходство морских пехотинцев заключается в том, что они не душат интеллектуальную свободу и сочетают упорядоченное мышление с творческой импровизацией. Они знают свою доктрину, часто основанную на уроках, полученных в бою, и написанную кровью, но не позволяют ей превратиться в догму. Горе тому, у кого нет воображения, кто находит прибежище в доктрине. Критика в поле, в классе или во время «счастливого часа» в пабе звучит из уст морпехов прямолинейно и не без оснований. Личная чувствительность здесь не имеет значения. Никто не станет предпринимать никаких усилий, облегчающих вам прохождение кризиса среднего возраста, когда сверстники, старшие или ваши подчиненные предлагают более продуманные или исторически обусловленные варианты, даже если они не идут в ногу с доктриной.

В любой организации главное – правильно подобрать команду. Два качества, которые я научился ценить больше всего при продвижении людей по службе или назначения их на ответственные должности,

были инициативность и агрессивная напористость. Я искал эти отличительные черты в тех, с кем служил плечо к плечу. Институты получают от своих членов то поведение, какое они поощряют. У морских пехотинцев нет никакой институциональной путаницы в отношении их долга: они – боеготовые военно-морские силы, предназначенные хорошо сражаться в любом климате и на любой местности, а после победы возвращающие обществу лучших его граждан. Этот идеал создал силу, которой боялись враги и которую поддерживали союзники по всему миру, потому что морская пехота поощряла агрессивную реализацию инициативы.

За время месячной подготовки к слушаниям по утверждению моей кандидатуры в Сенате я прочитал много превосходных разведсводок. Я был поражен тем, до какой степени размывалось наше конкурентоспособное военное превосходство, в том числе и наше технологическое превосходство. Мы должны были бы сосредоточиться на том, чтобы вернуть себе превосходство. Я боролся с терроризмом на Ближнем Востоке в течение последнего десятилетия нахождения на военной службе. За это время и за три года, прошедшие с тех пор, как я оставил действительную службу, бессистемное финансирование значительно ухудшило ситуацию, нанеся больше ущерба нашей нынешней и будущей военной готовности, чем любой враг.

Я понимал, что мне вдалбливают эту информацию, чтобы приспособить морпеха к роли гражданского министра. Формулирование политики – от определения основных угроз для страны до адаптации военного образования, бюджета и подбора руководителей, отвечающих характеру быстро изменяющихся военных угроз – выдвинуло бы мне новые требования. Теперь мне стало еще яснее, почему морские пехотинцы выдают расширенный список литературы для чтения каждому, кто получает новое звание: это чтение дает глубину понимания истории, которая освещает путь вперед. Медленно, но верно мы поняли, что нет ничего нового под солнцем: правильно информированные, мы не были жертвами – мы всегда могли выбирать варианты.

Привычки, укоренившиеся во мне за десятилетия погружения в тактику, операции и стратегию, в успехи и неудачи, в союзнические и политические круги, а также в работу с человеческим фактором, руководствуясь настойчивым требованием морской пехоты изучать (или

просто читать книги) историю, окупилась. Когда я ушел с действительной службы, книги напомнили, что мне повезло, что мне позволили служить так долго, и мне повезло, что я оказывался в нужном месте в нужное время на том пути, что называется рискованной карьерой. Когда я сказал избранному президенту, что могу выполнить эту работу, я знал, что десятилетия изучения [исторического опыта] и наблюдения за компетентными и некомпетентными людьми, занимающимися проблемами, подобными тем, с которыми я столкнусь, значительно помогут в моей работе.

Оглядываясь назад, некоторые вещи кажутся более ясными: обязательное чтение, круг которого расширялся с каждым званием, тренеры и наставники, навязывающие свои требовательные стандарты, акцент Корпуса морской пехоты на адаптацию, тимбилдинг<sup>1</sup> и критическое мышление, а также мои годы службы в море и на чужих берегах – все это было подготовкой к этой работе, даже если учесть, что я никогда не искал ее. Судьба, Провидение или случайность военной карьеры сделали меня настолько готовым, насколько это было возможно, когда меня похлопали по плечу. Без высокомерия и невежества я мог бы ответить «да», если бы меня попросили послужить еще раз. Хотя я намеревался отслужить все четыре года, я ушел в отставку на полпути. Так закончилась моя служба обществу; теперь я расскажу вам, как она началась.

\* \* \*

Цель написания этой книги – поделиться уроками, которые я извлек, с теми, кто может принести пользу стране, будь то на военной службе или в гражданской жизни. Мне повезло, что американский народ финансировал мое сорокалетнее образование, и некоторые уроки, которые я получил, могут оказаться полезными для других. Я старомоден: я не пишу о действующих президентах. В последующих главах я расскажу о том, что поставило меня перед проблемами, которых я не смог предвидеть, не нахватавшись популярной политической риторики наших дней. Я остался служащим общественному доверию.

---

<sup>1</sup> Тимбилдинг (англ. teambuilding) – искусство формирования команд.

Книга состоит из трех частей: прямое руководство, организационное руководство и стратегическое руководство. В первой части я опишу годы своего становления, как я рос, а затем служил в Корпусе, где меня «вырастило» вьетнамское поколение морских пехотинцев и как я впервые повел морскую пехоту в бой. Это было время прямого руководства «лицом к лицу», когда наряду с теми, кого я непосредственно возглавлял, у меня была личная, часто очень сильная связь с солдатами, которых я часто знал лучше своих собственных братьев.

Во второй части я опишу масштабные операции, организационное руководство, когда я командовал войсками численностью от 7000 до 42 000 человек, и у меня уже не было возможности знать каждого из моих подопечных по имени. Я должен был приспособить свой стиль руководства к тому, чтобы мои замыслы и заботы, просочившиеся сквозь нижние уровни командования, были поняты и восприняты самыми молодыми матросами на палубах и самыми младшими солдатами на поле боя, где, к сожалению, я редко мог их увидеть.

Наконец, в третьем разделе я подробно остановлюсь на проблемах и методах руководства на стратегическом уровне. Я буду рассматривать гражданско-военное взаимодействие с точки зрения старшего офицера, когда военные руководители должны пытаться примирить мрачные реалии войны с человеческими устремлениями политических лидеров, где царит сложность, и последствия неосторожности серьезны, даже катастрофичны.

Привычка продолжать учиться и адаптироваться пришла ко мне, когда я пришел в администрацию в качестве члена кабинета министров, когда мой портфель перевесил обязанности по моей прежней военной должности. И все же в конце концов меня побуждали делать все возможное ветераны прошлых войн, которые, как я чувствовал, наблюдали за мной, и смиренная честь служить моей нации, возглавляя тех верных и преданных патриотов, которые смотрели поверх политических перипетий Вашингтона и добровольно отдавали свои жизни в защиту Конституции и американского народа.

Многое из того, что я выносил в себе, было вписано от руки в карточку, которая лежала на моем столе в Пентагоне последние несколько лет, на столе, где я подписывал приказы о разворачивании войск за границей. В ней говорилось: «Будет ли это решение в достаточной

мере способствовать благополучию американского народа, оправдывающим необходимость подвергать наши войска смертельной опасности?» Я хотел бы думать, что благодаря урокам, которые мне преподали, ответ семьям Золотых Звезд<sup>1</sup> тех, кого мы потеряли, будет «да», несмотря на вечную боль, которую эти семьи несут в себе.

---

<sup>1</sup> Семьи Золотых Звезд – родственники американских военнослужащих, погибших в бою.

# Раздел I.

## ПРЯМОЕ РУКОВОДСТВО

---

### Глава 1

#### О ТОМ, КАК БЕЗЗАБОТНЫЙ ЮНОША ПРИСОЕДИНЯЕТСЯ К ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫМ МОРПЕХАМ

Как и большинство двадцатилетних парней, я считал себя неуязвимым, когда зимой 1971 года, на крутом гребне холма в восточной части штата Вашингтон я покатился навстречу собственной смерти. Я рассматривал крошечные фигурки рабочих, копошащихся на плотине далеко внизу, когда нога соскользнула, и я спикировал по обледенелому скату, ведущему к реке Колумбия. Я откинулся назад, чтобы хотя бы не лететь головой вперед, скользя на спине вниз по крутому склону. Я попытался тормозить каблуками, но ботинки соскальзывали со скалы. Мой рюкзак вырвался на свободу, ускорив мое падение по склону. За поясом у меня висел Ка-Бар<sup>1</sup> – боевой нож, подаренный мне ветераном морской пехоты. Я вытащил его и попытался вонзить в корку льда, но нож тут же вырвало у меня из рук. Я продолжал скользить, набирая скорость. Я извивался, отчаянно пытаюсь зацепиться. Но это не замедляло падения.

Я увернулся от большого камня и упал боком, ударившись о валун, который прервал мое падение. Когда я пришел в себя, у меня текла кровь из носа, но не из ушей, и меня не рвало, так что я понял, что мой череп не проломлен. Я лежал, проверяя, работают ли различные части тела. При дыхании побаливали ребра, но руки и ноги сгибались. Мне повезло, и уж точно не мои альпинистские навыки спасли меня. Мне потребовалось несколько часов пробираться ползком, чтобы добраться до каменистого оврага и спуститься вниз по склону. Какой-то рабочий увидел, как я ковыляю, и подвез меня через плотину Прист-Рапидс. Он предложил подвезти меня за сорок миль до моего дома.

---

<sup>1</sup> Ка-Бар (USMC Mark II) – боевой нож. Принят на вооружение в 1942 году корпусом морской пехоты и ВМС США.

«Я ценю это, – сказал я, – но сначала хотел бы немного подлечиться». Он понимающе посмотрел на меня. Рабочий человек, он каждый день выходил на улицу. Он знал людей. Если я решил не торопиться с возвращением домой, это было мое дело. Я расположился рядом с местом падения лагерем на два дня, ожидая, пока пройдет кровоподтек. Днем я лежал на спине, и мне ничего не оставалось, как любоваться мокрым снегом на полынье. Ночью я больше дремал, чем спал с ушибленными, вероятно, треснувшими ребрами. Каждый раз, когда я переворачивался, меня трясло, и я окончательно просыпался. Прошлым летом я прошел через суровые испытания в школе кандидатов в офицеры морской пехоты. Я вспомнил, что говорил один крутой сержант. Много лет назад его взводу пришлось взять холм, находившийся под обстрелом. Все нервничали: северные вьетнамцы умели стрелять. Он рассказал нам, как его командир взвода осадил их. «Мы не можем выбирать, когда умрем, – сказал он. – Но мы сами выбираем, как встретим смерть».

Падение заставило меня понять, что я хочу сделать карьеру среди таких людей: людей, которые воспринимают жизнь такой, как она есть, которые больше заинтересованы в наполненной событиями жизни, чем в собственном долголетии. Я не заботился о том, чтобы делать деньги. Мне хотелось побыть на свежем воздухе – и в компании предприимчивых людей. По мне, так морские пехотинцы обладали правильным духом и правильным взглядом на жизнь. Мое падение могло бы послужить метафорой для моей последующей карьеры в морской пехоте: вы совершаете ошибки, или жизнь сбивает вас с ног; но в любом случае, вы встаете и продолжаете. Вы имеете дело с жизнью. Вы же не ноете по этому поводу.

Я вырос в Ричленде, штат Вашингтон. В далекие 1940-е годы это была пыльная фермерская община в пару сотен человек, расположенная на реке Колумбия. Во время Второй мировой войны Инженерный корпус сухопутных войск принес сюда зарождающийся ядерный век, используя гидроэлектростанцию Колумбии для строительства реакторов Хэнфорда. Это было частью Манхэттенского проекта, гонки за первенство в создании атомной бомбы. В результате Ричленд превратился в солидный город среднего класса, в равной мере лишенный анклавов богатства и бедности. Наше сообщество из семнадцати тысяч инжене-

ров, техников, строителей и торговцев сформировалось в результате испытаний Великой депрессии и Второй мировой войны – трудолюбивое, гражданственное, ориентированное на семейные ценности и патриотичное. Никто не бросался на амбразуру. Много лет спустя я прочитал эпитафию на могильной плите Джеки Робинсон<sup>1</sup>: «Жизнь не имеет значения, только ее влияние на другие жизни». В этой фразе выражено кредо поколения, вырастившего меня.

Мой отец был моряком, главным инженером торгового флота, посетившим десятки стран в 1930-х и 1940-х годах. Моя мать окончила среднюю школу; она происходила из канадской иммигрантской семьи, служила гражданским сотрудником в разведке армии США в Вашингтоне и Претории во время Второй мировой войны. Она встретила моего отца на борту корабля по пути в Африку. Мои родители познакомили своих трех сыновей со свободным соревнованием идей, миром, которого не надо бояться, но который нужно исследовать. Воспитанное ими любопытство к жизни ведет меня и по сей день.

Повзрослев, я полюбил ту свободу, которой я привык располагать. Между семейными походами в горы и охотой на кроликов со своим ружьишком 22 калибра в сопровождении моей собаки Никки или друзей, я получил от родителей карт-бланш сколько угодно гулять на свежем воздухе. Кто еще из родителей вывезет своего сына-подростка по шоссе за город, чтобы он смог автостопом пересечь весь Запад?

Мне никогда не нравилось сидеть в классах. Я мог читать книги у себя дома, но только гораздо быстрее. Вместо телевизора у нас была богатая домашняя библиотека. Я жадно поглощал книги – «Остров сокровищ», «Отважные капитаны»<sup>2</sup>, «Последний из могикиан», «Зов дикой природы»<sup>3</sup>, «Семья швейцарских робинзонов»<sup>4</sup>... Хемингуэй был моим любимым писателем, за ним следовали Фолкнер и Фитцджеральд. Читая об экспедиции Льюиса и Кларка, я был очарован тем, что они плыли на каноэ по реке Колумбия и прошли через наш район.

---

<sup>1</sup> Джеки Робинсон (1919–1972) – американский бейсболист, первый темнокожий игрок в Главной лиге бейсбола в XX веке.

<sup>2</sup> «Отважные капитаны» – роман Р. Киплинга (1897).

<sup>3</sup> «Зов дикой природы» («Зов предков») – роман Джека Лондона (1903).

<sup>4</sup> «Швейцарский Робинзон» (другое название – «Семья швейцарских робинзонов») – приключенческий роман для детей, написанный Йоханном Давидом Виссом, опубликованный на немецком языке (1812–1827).



Я начал путешествовать автостопом в 1964 году, когда мне было тринадцать. У меня было ненасытное желание посмотреть, что происходит в мире. Шоссе давали возможность исследовать мир далеко за пределами глухого угла Каскадов<sup>1</sup>. У моих родителей не было никаких проблем с моими набегами. В те времена все было гораздо проще, и люди с большим доверием относились к своим соотечественникам-американцам. Я бродил по широкой полосе западных Соединенных Штатов, наслаждаясь суровой жизнью. Я был в хорошей физической форме, привык спать на открытом воздухе и в равной степени интересовался книгами, людьми и открытой местностью.

Как и всякий, кто много бродил по свету, я попадал в изрядное количество передраг. В Монтане я связался с тремя местными парнями. Дело приняло дурной оборот, когда на пикапе появился высокий шериф в белой ковбойской шляпе с серебряной звездой на груди – фигура прямо из кино. Он запер меня в камеру и рано утром отвез на железнодорожную станцию, чтобы я мог сесть на поезд, идущий на восток.

– Трое против одного, – сказал он. – Трудновато победить с такими шансами.

В 1968 году в Центральном колледже штата Вашингтон я был обычным студентом, пристрастившимся к вечеринкам. Однажды вечером, когда я чересчур переусердствовал, местный судья приказал мне провести выходные в тюрьме – наказание для несовершеннолетних за пьянство.

Один заключенный, Портер Вагнер (не знаменитый певец), был освобожденным под залог в Мэриленде. Однажды субботним вечером он увидел, как я приподнялся и выглянул в зарешеченное окно, желая увидеть, что же такого, из находившегося снаружи, я упустил.

– Что ты видишь, Джимми? – спросил он, откидываясь на спинку койки.

– Грязную автостоянку.

– А я вижу отсюда звезды на ночном небе, – сказал он. – Это твой выбор. Ты можешь смотреть на звезды или на грязь.

---

<sup>1</sup> Cascade Range или Каскады являются одним из основных горных хребтов, простирающихся от Южной Британской Колумбии через Вашингтон и Орегон до Северной Калифорнии.

Он был в тюрьме, но дух его – нет. От этого заблудшего философа я узнал, что независимо от того, что случилось, я не был жертвой; я сам выбирал, как реагировать на случившееся. Вы не всегда контролируете обстоятельства, но вы всегда можете контролировать свою реакцию на них. На следующий день я вызвался подметать тюрьму, мыть полицейские машины и собирать еду в местном ресторане для других заключенных, чтобы как можно быстрее изменить свои обстоятельства, получая за каждый проработанный день полтора дня в зачет срока заключения.

Я проводил лето в Куантико<sup>1</sup>, штат Вирджиния, где проходил подготовку для кандидатов в офицеры, и мне очень нравилась эта сложная обстановка. Нас оценивали и строили капралы и сержанты, только что вернувшиеся с полей сражений Вьетнама, решая, из кого из нас, честолюбивых лейтенантов, получатся хорошие офицеры, а кого отправят домой. Эти сержанты никогда не соглашались с тем, что мы делаем все возможное; напротив, они всегда побуждали нас делать еще больше. Либо вы не отставали от них на крутых, грязных горных тропах, преодолевали полосу препятствий за отведенное время и проходили квалификацию на стрелковом полигоне, либо возвращались домой. Они дразнили нас билетами на самолет до дома, чтобы мы соблазнились и выбрали самый легкий путь. Во Вьетнаме морские пехотинцы умирали, пока мы тренировались. Попытка не в счет, ты должен сдать [норматив]. В течение двух знойных летних месяцев более половины класса было отсеяно.

В начале 1972 года, проучившись чуть больше трех лет в колледже, я получил звание второго лейтенанта морской пехоты. Моя первая остановка была семь месяцев назад в школе базовой подготовки в Куантико. В отличие от офицеров всех четырех компонентов вооруженных сил, каждый офицер морской пехоты сначала обучается как пехотный офицер. Позже они посещают другие курсы, кто-то становится пилотом, кто-то логистом или кем-то еще. Но все офицеры начинают свою службу одинаково, овладевая одним и те же набором базовых навыков и формируясь в одной культуре. Каждый морской пехотинец – прежде всего стрелок, и он должен пройти квалификацию

---

<sup>1</sup> Куантико – крупнейшая база Корпуса морской пехоты США.

на стрелковом полигоне. Лейтенанты узнают, что все, что они будут делать в Корпусе, независимо от звания или должности, будет работать на рядового, идущего в атаку на врага. Эта инициация и общая социализация оказывают сильное влияние на Корпус морской пехоты, пронизывая каждую грань его боевого духа.

Позже в том же году меня послали на Окинаву, чтобы я присоединился к своему первому пехотному подразделению. Мне повезло: я попал во 2-й батальон 4-го полка морской пехоты, где большинство ключевых руководителей провели годы, сражаясь на рисовых полях, в горах и джунглях. Они знали свое дело. Отнюдь не будучи замкнутыми, оттого что видели бой, они были жесткими и дружелюбными, и они охотно делились своим боевым опытом. Мне не нужно было заслужить их поддержку – я не должен был ее потерять.

В то же время каждый из нас создавал себе личную профессиональную репутацию. Пробудете ли вы в Корпусе четыре года или сорок лет, эта репутация будет следовать за вами: здоровы ли вы физически? Грамотны ли вы тактически? Можете ли вы вызвать артиллерийский огонь? Можете ли вы быстро адаптироваться? Как ваш взвод реагирует на вас? Не могли бы вы привести пример? Ты должен быть таким же крутым, как и твои солдаты, которых не волнует, сколько книг ты прочитал. Я старался тренироваться с самыми физически подготовленными и учиться у самых тактически грамотных.

Начало семидесятых годов было разрушительным временем в американской истории, наполненным бунтами, политическими махинациями и войной, вызвавшей раскол в обществе. Военные не были изолированы от волнений. Под занавес призыва в наши утратившие популярность ряды пробиралось все больше недоучек и мелких преступников. Расовая напряженность, непослушание и употребление наркотиков привели к расколу в рядах. Среди нас была изрядная доля расистов и наркоманов. Они пытались заразить своими настроениями других. Если бы младший офицер не руководил, твердо демонстрируя силу своей личности, их число умножилось бы. Из-за военных потерь и казарменных условий, которые вытеснили из корпуса слишком много хороших людей, мой взвод первоначально насчитывал только двадцать шесть человек. Моим взводным сержантом был двадцатидвухлетний капрал Уэйн Джонсон, иммигрант из Британской Гайаны по прозвищу

Джон Уэйн<sup>1</sup>. Прослужив всего три года в Корпусе, все за границей, он выполнял работу старшего сержанта с десятилетней подготовкой и опытом. Он не терпел никакой болтовни или вялости со стороны своих подопечных-подростков.

«Лейтенант, – сказал мне капрал Джонсон, – вы должны быть тверже, чем клюв каменного дятла». Он подтвердил, что кое-кто во взводе не соответствует стандартам морской пехоты, и что, если я хочу, чтобы мои солдаты следовали за мной, я должен быть таким же крутым, как и самые крутые мои бойцы. Однажды я оказался со своим взводом в джунглях. Мы упорно трудились в течение нескольких дней, потные, вонючие, лишенные сна, измученные; солдатское ворчание – обычное следствие всего этого. Один парень, больше других всем недовольный, пробормотал, что хотел бы убить своего «гребаного твердозадаго лейтенанта». Когда капрал Джонсон привел его ко мне, я решил, что ему не удастся разрушить взаимное доверие в нашем сплоченном взводе. Я велел солдату следовать за мной через джунгли к командному пункту роты. В конце перехода я сказал ему, что он мог бы выстрелить мне в спину. Но у него не хватило мужества. Я мог бы написать официальное обвинение. Вместо этого я отвел его к первому сержанту Мате, старшему унтер-офицеру нашей роты. Как второй лейтенант, я был выше его по званию, но это была всего лишь формальность. Первый сержант роты направлял нас, молодых офицеров. Он сказал мне, чтобы я возвращался в свой взвод – он позаботится об этом деле. «Этот говнюк, – сказал он несколько дней спустя, – больше не служит в нашем Корпусе, лейтенант».

Бум. Человек исчез. Упакован и отправлен. Каждому лейтенанту нужен свой первый сержант Мата, человек с двадцатипятилетним стажем и сотней друзей в различных службах. Куда подевался недовольный? Да кому какое дело, он же ушел. Он олицетворял проблемы, с которыми сталкивались младшие офицеры в те дни, и такие быстрые увольнения плохих персонажей были необходимы в беспокойные времена. Морская пехота не станет снижать свои стандарты. Так называемая «оперативная разгрузка» была критически важной политической установкой того времени, которое, к счастью, осталось в далеком

---

<sup>1</sup> Джон Уэйн (1907–1979) – американский актер, часто снимавшийся в боевиках. Для американцев Уэйн был воплощением мужественности и индивидуализма.

прошлом. Благодаря таким первым сержантам, как Мата, и молодому командиру батальона, который в один прекрасный день станет комендантом морской пехоты, в нашем батальоне число любителей халявы быстро уменьшилось, как и их влияние. Сидевшие на заборе<sup>1</sup> быстро поняли смысл посланного им сообщения и подтянулись. Почему? Потому что мало есть судеб хуже, чем публичное отвержение и в итоге увольнение из рядов. Каждый человек нуждается в друге, цели и шансе принадлежать к чему-то большему, чем он сам. Никто не хочет быть отвергнутым за никчемностью.

Как часть военно-морских сил, морские пехотинцы располагаются на кораблях, перевозящих их для высадки на враждебные берега. Мы отправлялись на корабль только с сорокафунтовым мешком и боевым снаряжением и жили там месяцами напряженной жизнью; на кораблях царило грубовато-веселое настроение. Я узнал своих 180 человек так же хорошо, как своих родных братьев. Мы пробежали бесчисленное количество кругов по летной палубе, если не практиковались в посадке на амфибии. Мы поглощали любое чтение – от «Звездного десанта»<sup>2</sup> до «Битвы за Окинаву»<sup>3</sup>. Получив недельное жалованье, мы, иногда к огорчению наших командиров, выпускали пар и в течение нескольких буйных дней на берегу в Гонконге, Сеуле, Сингапуре, Маниле и дюжине других городов. То, что я узнал о сложностях десантных операций в ходе многочисленных корабельных развертываний в Тихом и Индийском океанах, в будущем принесет огромную пользу.

За свою первую дюжину лет службы в морской пехоте я командовал двумя взводами и двумя ротами, развернутыми в тринадцати странах на полудюжине кораблей. Куда бы мы ни плыли, при каждой высадке и в каждом учении в чужих странах меня учили понимать огромную ценность союзников. В Корее их морские пехотинцы слу-

---

<sup>1</sup> Fence sitter – в смысле, колеблющиеся, занимавшие неопределенную позицию. Согласно Кембриджскому словарю, Fence sitter – кто-то, кто поддерживает обе стороны в споре, потому что они не могут принять решение или не хотят раздражать или оскорблять обе стороны.

<sup>2</sup> «Звездный десант» – научно-фантастический роман Роберта Хайнлайна, опубликованный в 1959 году.

<sup>3</sup> Очевидно, имеется в виду «Битва за Окинаву: воспоминания старшего штабного офицера» Хиромити Яхары, опубликованная в 1972 году.

жили моими советниками и доказали свою стойкость в ледяных горах. Новозеландские войска в Малайзии продемонстрировали боевой дух маори и научили нас воевать в джунглях, как и филиппинские войска на своих островах. Энергичные, компетентные австралийцы и скромные, но компетентные японцы из сил самообороны продемонстрировали нам разные, но эффективные боевые стили. Все это и многое другое показало мне, какую незаменимую пользу приносит способность учиться у других.

Ветераны Вьетнама учили меня, что нельзя победить в перестрелке, будучи добреньким. В джунглях Вьетнама вражеская тактика состояла в том, чтобы подкрасться как можно ближе к рубежам, защищаемым морской пехотой, чтобы мы не могли использовать навесной огонь. В ответ на это морские пехотинцы научились создавать огневые мешки – выявлять важные участки местности, подлежащие сплошному поражению. С помощью простого кодового слова серия снарядов разверзала перед врагом ад.

В качестве примера наставнической помощи, полученной мной в молодости, приведу одного из командиров рот, Энди Финлейсона, обучившего меня тонкому искусству огневой поддержки. На полигоне на Филиппинах он тренировал меня в умении использовать подвижной заградительный огонь. Я попытался ответить взаимностью на доверие Энди, читая книги, которые он мне рекомендовал, в том числе «Лейтенант Ли» Дугласа Фримена<sup>1</sup> и «Стратегию» Лидделла Гарта. Он убеждал меня расширять свой кругозор, и я применял его методы наставничества на протяжении всей своей карьеры.

В последний день учений я ожидал, что Энди будет сам корректировать артиллерийский огонь. Но нет. Он оставил меня одного управлять артиллерией, минометами и пулеметами. Мной были рассчитаны данные на минометный огневой налет на расстояние двухсот ярдов впереди наступающих войск. Я был уверен, что координаты и время налета были рассчитаны правильно, поэтому произнес кодовое слово, и снаряды ударили в цель. Земля содрогнулась, когда на нее обрушил-

---

<sup>1</sup> Дуглас Фримен (1886–1953) – американский историк, известный многотомными биографиями Роберта Ли и Джорджа Вашингтона, за которые получил Пулицеровскую премию. Книга, о которой упоминает Д. Мэттис – трехтомник, вышедший в 1942–1944 годах.

ся параллельный веер 81-миллиметровых мин, и войска продолжили наступление. Энди кивнул и пошел прочь. Таким образом, я получил важный урок: как следует обучив подчиненных, доверяйте им.

С тех пор я старался прививать поколениям морских пехотинцев навыки эффективного использования средств огневой поддержки. Нет смысла посылать вперед пехотинца с винтовкой, если всю работу может проделать пятисотфунтовая бомба. Огневая мощь приводится в действие потрясающими американскими технологиями, обеспечивая нашим наземным силам решительное преимущество. В сочетании с этой мощью, находящейся в распоряжении младших офицеров, уверенность в том, что руководитель знает свою работу и не будет попусту тратить жизни солдат, является ключом к получению полной отдачи от войск. Возникающее в результате доверие является самым сильным оружием, имеющимся в нашем распоряжении.

Шесть лет спустя мы с Энди вместе служили в одном батальоне на Гавайях. Мы бороздили Индийский океан на десантных кораблях, посланных туда президентом Картером после того, как Советы вошли в Афганистан. В то же время Иран удерживал в плену пятьдесят два сотрудника американского посольства в Тегеране. Группа коммандос собиралась начать спасательную операцию, а наша миссия состояла в том, чтобы отвлечь иранцев и отреагировать на любые другие непредвиденные обстоятельства.

В качестве отвлекающего маневра наш батальон разработал десантную операцию для захвата крупного иранского объекта. После доработки плана и отработки действий, мы были уверены, что победим несколько тысяч иранских солдат, охраняющих объект. Хотя нас и превосходили числом, мы были хорошо обученными ударными войсками, обладающими преимуществом внезапности. Наши палубные истребители и корабельные орудия оглушат обороняющихся, и мы их одолеем. Да не покажется это слишком самонадеянным, но история полна таких примеров – например, действия «Каменной Стены» Джексона в долине Шенандоа<sup>1</sup> – где смелость действий в сочетании с продуманным планированием возоблудала над численностью врагов. Спасательная миссия в конечном счете не смогла достичь Тегерана, и

---

<sup>1</sup> Военная кампания генерал-майора Конфедерации Томаса Джексона в долине Шенандоа весной 1862 года, в ходе Гражданской войны в Америке.

нам так и не дали сигнала к бою, о чем я сожалею – иранским фанатикам необходимо было преподать урок смирения.

Я решил найти себе пристанище среди воинов, потому что меня привлекал дерзкий, буйный, беззаботный дух этих ворчунов. Мне нравилось быть с солдатами, набираться энергии от их заразительного, часто насмешливого энтузиазма. Мы все были добровольцами, и патриотизм был скорее зашит в нашей ДНК, чем проявлялся в словах; большинство из нас не подписались бы за национальные интересы. Мы редко чувствовали, что наша страна за нашими спинами была единым военным лагерем, и отождествляли себя главным образом друг с другом. Нас объединяли, по словам Ф. Скотта Фицджеральда, «буйные вылазки с привилегией заглядывать в человеческие души». Я никогда ничего не планировал на длительный срок. Мои цели были скромны. Я думал, что, может быть, стану капитаном. Это освобождало меня от беспокойства о том, как я буду командовать в будущем, и побуждало сосредоточиться на лучшем выполнении той работы, которую я мог сделать в данный момент. Каждая неделя морской пехотой расценивалась как последняя мирная неделя. Как выражался один сержант-артиллерист: «Будьте готовы. На следующей неделе мы будем драться».

Мои первые годы службы в морской пехоте научили меня основам руководства. Первое – *компетентность*. Блистайте в глубоком знании основ. Недостаточно просто выполнять работу, вы должны быть мастером. Этот принцип применим на каждом уровне командования по мере вашего продвижения по службе. Анализируйте, выявляйте у себя слабые места и совершенствуйтесь. Если вы не пробегаете три мили за восемнадцать минут, больше тренируйтесь; если вы невнимательно слушаете, заставляйте себя сосредоточиться; если вы не можете быстро вызывать артиллерийский огонь, отрабатывайте навык. Ваши войска рассчитывают на вас. Конечно, иногда вы окажетесь в состоянии все испортить, но не заикливайтесь на этом. Последний совершенный человек на Земле давно умер на кресте – просто будьте честны и двигайтесь дальше, набирайтесь ума, учитесь на своих ошибках.

Сражения, обычные или нерегулярные, основываются на выигрывании в огневом превосходстве и маневрировании. Огонь и маневр – блок и снасть – решают исход боя. Корпус существует для того, чтобы выигрывать сражения. Победный дух неотделим от морских пехотинцев,



которые отстаивают наши ценности в трудные времена. Все, что не способствует достижению победы в сражениях или воспитанию у морпехов победного духа, имеет второстепенное значение. К сожалению, слишком многие из тех людей, которых я видел убитыми или ранеными, не могли грамотно исполнять свои основные обязанности. Война чревата случайными опасностями и оплошностями, допущенными по неосторожности. Четкие приказы и неустанная отработка действий, основывающиеся на интеллекте и многократных тренировках (не один и не два раза, а сотни раз), укрепляют мускулы. Читайте историю, но глубоко изучите только несколько сражений. Учиться на чужих ошибках гораздо лучше, чем упаковывать собственных парней в мешки для трупов.

Физическая сила, выносливость, умение вызвать огонь, читать карту, ясно выражаться, тактическая находчивость, умение применяться к местности – все это необходимо. Вы должны овладеть этими компетенциями и интегрировать их, чтобы завоевать доверие ваших войск. Хороший лейтенант, умеющий читать карту, ничего не стоит, если он не умеет подтягиваться.

Второе, *забота*. Цитирую Тедди Рузвельта: «Никого не заботит, сколько вы знаете, пока они не узнают, насколько вы заботливы». В семье всегда нужно следить за своим младшим братом. Вы интересуетесь, как он растет, как учится, кем хочет быть. Когда морские пехотинцы знают, что вы заботитесь о них, тогда можете говорить с ними прямо, если они вас разочаровывают. Они молоды, но добровольно пошли в морскую пехоту, так что не надо их опекать. Они знают, что работают не в компании по страхованию жизни. Будьте честны в критике, но устраивая разнос за плохое поведение, опасайтесь навредить их мужественности.

Не допускайте никакого фаворитизма. Цените инициативу и агрессивность превыше всего. Легче натянуть поводья, чем толкать робкую душу вперед. Постоянно поддерживайте социальную и личную дистанцию, помня, что есть черта, которую вы не должны пересекать.

Но вы должны подойти как можно ближе к подчиненным, не отказываясь ни на йоту от своего авторитета. Вы им не друг. Вы – их наставник и командир, награждающий за обладание качествами, необходимыми для победы на поле боя. Изучайте их индивидуально – что

заставляет их внутренние часы тикать и каковы их конкретные цели. Один стремится стать капралом, другой нуждается в рекомендательном письме для поступления в колледж, третий полон решимости пробежать три мили за восемнадцать минут. Морской пехотинец чувствует, когда вы вкладываетесь в его характер, в его мечты и его развитие. Такие люди никогда вас не бросят.

Третье, *убежденность*. Убежденность должна сидеть в вас сильнее и глубже, чем физическое мужество. Ваши соратники первыми узнают, что вы будете отстаивать и, что еще важнее, чего вы не будете отстаивать. Ваши войска быстро схватывают ситуацию. Выработайте собственные незыблемые принципы и придерживайтесь их. Обладание ими ни для кого не должно быть сюрпризом. В то же время заквашивайте свою профессиональную гордость на личном смирении и сострадании к своим солдатам.

Ваша компетентность, забота и убежденность сообща работают на формирование боевого духа ваших войск. Лидерство предполагает проникновение в души солдат, привитие им чувства приверженности [команде] и целеустремленности перед лицом столь серьезных вызовов, что их невозможно выразить словами.

\* \* \*

После нескольких лет командования небольшими подразделениями я хорошо понимал, чего от меня ждут в морской пехоте. Будь то командная должность или штабная работа, я действовал внутри организации ориентированных на миссию моряков и морских пехотинцев, прямо ставящих задачи, которые должны были быть выполнены. Каким образом выполнять задачи, оставалось за мной, но было ясно, что я должен добиваться результатов. В семидесятые и начале восьмидесятых годов я провел много месяцев в амфибийных силах в Тихом и Индийском океанах. По мере возникновения кризисов, американские военно-морские оперативные группы приводились в боевую готовность и отплывали в район беспорядков. Именно это впервые привело меня в ближневосточные воды в 1979 году. Вместе с офицерами разведки, проводившими углубленное изучение ситуации в регионе, я мог наблюдать, как быстро пожар распространяется по этой территории, ста-

новящейся ареной все более жестокого противостояния. Большая часть проблем, с которыми мы сталкиваемся сегодня, возникла в 1979 году, когда радикальная суннитская группировка захватила большую мечеть в Мекке, в Саудовской Аравии.

Аравия – самое священное место ислама. В схватке, которая держала в напряжении весь мусульманский мир, погибли сотни людей, прежде чем эта группировка была уничтожена. Революционный режим аятоллы Хомейни захватил власть в Иране, свергнув шаха и проявив враждебность к Соединенным Штатам. В том же году Советский Союз ввел войска в Афганистан, чтобы поддержать пророссийское<sup>1</sup> правительство, которому противостояли суннитские исламские фундаменталисты и племенные группировки. Соединенные Штаты поддерживали Саудовскую Аравию в качестве противовеса советскому влиянию. Отголоски этих катастрофических событий стали быстро ощутимы: в течение года президент Ирака Саддам Хусейн начал безрезультатную восьмилетнюю войну против Ирана, которая унесла почти миллион жизней. Отголоски того бурного года продолжают ощущаться и сегодня. Будучи молодым пехотным офицером, возвращавшимся в Перл-Харбор из Северной Аравии, я не знал тогда, что эти тектонические сдвиги определяют следующие сорок лет моей службы.

---

<sup>1</sup> Так в тексте.

## Глава 2

### РЕКРУТИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА

Если вам нужны элитные войска, то отбор имеет решающее значение. Как и любая организация, морская пехота должна отбирать людей, обладающими необходимыми талантами. В середине 1970-х годов я участвовал в первом из двух своих наборов рекрутов.

После отмены призыва, когда закончилась война во Вьетнаме, было непросто убедить молодого человека посвятить свои лучшие годы службе в морской пехоте. В те беспокойные времена Корпус принимал слишком много недоучек и преступников, освобожденных из тюрьмы судьями, полагавшими, что служба в морской пехоте поможет им исправиться. Ко времени второй моей командировки за рекрутами, уяснив, что мы будем настолько хороши, насколько хорош человеческий материал, который набираем, мы начали посылать вербовщиками только самых конкурентоспособных сержантов – пехотинцев, артиллеристов, авиационных техников, танкистов и т. д. Нашим лучшим людям было поручено привезти самое лучшее, что они могли найти.

Философия морской пехоты состоит в том, чтобы отбирать людей по их отношению к службе и обучать всем необходимым навыкам. Морские пехотинцы верят, что отношение к службе – тоже оружие. Мы искали людей с идеальными чертами характера: тягой к приключениям, желанием служить в элитных войсках и стремлением быть в наилучшей физической форме. Трудная задача вербовщика состояла в том, чтобы найти молодых мужчин и женщин с подходящими качествами и отправить их в учебный центр. Там инструкторы по строевой подготовке творили магию, превращая рекрутов в морских пехотинцев.

Я обнаружил, что вербовщики перевозили свои семьи в города, где он обычно работали поодиночке или с несколькими коллегами в небольших командах, разбросанных по всей стране. Каждый день вербовщику приходилось убеждать чью-нибудь мать, что Корпус морской пехоты – подходящая организация для ее сына, или убеждать педагога, серьезно предубежденного относительно морской пехоты, позволить пообщаться с его учениками. Вербовщик продолжал работать и дома, каждую ночь отвечая на телефонные звонки встревоженных родителей. Он работал долгие часы и испытывал частые разочарования, не в

последнюю очередь из-за неприязненного отношения преподавателей к армии. Вместе со своими вербовщиками я учился искусству убеждения, создавая общую почву для взаимопонимания там, где ее, казалось, не существовало, и зарабатывая доверие молодого человека, боявшегося легендарного инструктора по строевой подготовке.

В середине 1980-х годов меня снова назначили командовать вербовочным пунктом, территория ответственности которого охватывала Орегон, Айдахо и часть штата Вашингтон, вплоть до Гавайев и Гуама. В ходе короткой встречи мой командир дал мне понять, что от меня ждут, чтобы я все изменил – «начал действовать», по его выражению. Я с радостью принял вызов. Еще в те дни, когда я путешествовал по американскому Западу автостопом, я знал, что они там были: молодые, энергичные, дерзкие и часто бунтующие люди, которых мог привлечь дух морской пехоты. Когда я выходил от командира, я встретил оперативного офицера.

– Лейтенант, – сказал я, – дайте мне адрес офиса каждого вербовщика.

Я командовал взводом сверхуспешных сержантов со стажем от шести до двадцати восьми лет службы. Они хорошо справлялись со своими прежними обязанностями, а теперь были буквально предоставлены самим себе. В течение следующих двух недель я проехал и пролетел более двух тысяч миль, встречаясь лично с каждым из тридцати восьми сержантов, работавших в разных городах. Мои требования были просты. «Перед нами, – сообщил я каждому вербовщику, – стоит четкая цель: каждый месяц находить четырех рекрутов, способных пройти подготовку в учебном центре. Все, что нужно от меня, я обеспечу. Мы добьемся успеха если будем работать как команда, где каждый несет свою часть нагрузки».

Я узнал на флоте, что в гармонично устроенных, эффективных подразделениях каждый знает задачу подразделения. Если вы как командир берете выполнение задачи под свою ответственность, вы уже потерпели неудачу. Вербовка была наша задача, а не моя. Тридцать восемь вербовщиков были моими подчиненными командирами. «Командование и контроль» – фраза, столь часто используемая для описания руководства внутри и вне вооруженных сил, является не совсем правильной. В Корпусе меня учили пользоваться лозунгом «командо-

вание и обратная связь». Вы не контролируете каждое движение подчиненных вам командиров; вы четко заявляете о своих намерениях и высвобождаете их инициативу. Затем, когда возникают неизбежные препятствия или проблемы, благодаря хорошей обратной связи и представлению соответствующей информации, вы узнаете об этом и принимаете шаги, чтобы преодолеть препятствие. Используя обратную связь, устраняете проблему. Джордж Вашингтон, возглавлявший революционную армию, следовал принципу «слушай, учись, помогай, а потом веди». Я обнаружил, что то, что работало на Джорджа Вашингтона, работало и на меня.

Все дело в ясных целях и эффективном коучинге. В штаб-квартире в Портленде меня благословили двумя первоклассными молодыми офицерами. Мой двадцатичетырехлетний оперативный офицер был деятелен и достаточно умен. С небольшим штатом сотрудников, реализующих мой замысел и организующих команду в соответствии с моим видением, я проводил большую часть каждого месяца, натаскивая своих вербовщиков. Я так много путешествовал, что портье отелей от Покателло, штат Айдахо, до Гонолулу знали меня по имени.

Штаб морской пехоты утвердил строгий перечень стандартов отбора, которыми мы обычно руководствовались. Это позволяло в каждом конкретном случае не брать на себя ответственность в тех редких случаях, когда кто-то, как и я, сталкивался с нарушением кандидатами закона или каким-либо другим отклонением. Однажды, вскоре после моего приезда, мои сотрудники отклонили просьбу сержанта-вербовщика о приеме на службу молодого человека, который был арестован за однократное употребление кокаина. Сержант тем не менее был убежден, что это была всего лишь розовая ошибка.

Судья, который девятнадцатилетним подростком отправил меня в тюрьму, преподавал мне хороший урок, но он не разрушил мое будущее. Есть огромная разница между совершением ошибки и тем, чтобы позволить этой ошибке всю жизнь определять вашу судьбу. Когда мне сообщили об отказе [в приеме молодого человека на службу], я созвал своих сотрудников.

«Послушайте, – сказал я, – сержант на месте одобрил кандидатуру этого молодого человека. Он видит в этом парне характер. Если только вы не знаете что-то, чего не знает вербовщик, ваша обязанность – от-

стаивать [кандидата], поскольку штаб-квартира дает право на исключение [из правил]». Тот вербовщик вернулся в строй, чтобы посмотреть, как рекрут закончит учебный центр. Новобранец был принят и с гордостью стал морским пехотинцем.

В награду на восьмидесятичасовую рабочую неделю рекрутер должен был быть уверен, что его успех в вербовке людей, прошедших учебный центр, будет способствовать его карьере. Дважды в год требовалось предоставить письменный отчет о состоянии физической подготовки каждого сержанта для оценки его служебной деятельности и возможности повышения по службе. В 1985 году компьютеры и приложения для обработки текстов находились еще в зачаточном состоянии. Чтобы составить семьдесят шесть «фитрепов»<sup>1</sup>, представлялось заманчивым писать по шаблону, заполняя бланки разнообразными «проявляет инициативу», «упорно трудится», «отлично выполняет работу» и т.д. Но я, привлекая специально подобранных рекрутеров, работавших сверхурочно, хотел написать отчеты так, чтобы с их помощью выделять людей из безликой массы.

С помощью моих офицеров, тезауруса и кофеина мы обтесывали и выковывывали предложение за предложением, пока каждый фитреп не стал отражать личность [сержанта-рекрутера] и его индивидуальные достижения. Помня о том, что оценщик на другом конце провода никогда не встречался с этим конкретным сержантом, я старался точно описать каждого морпеха как личность, чего хотел бы и любой из нас для себя. Если мы хотели набирать первоклассных кандидатов, я должен был убедиться, что те, кто отдавался своей миссии на все сто процентов, получали заслуженное продвижение по службе.

Не все проходило гладко. Рано утром один вербовщик вошел в мой офис и сказал: «Сэр, я не собираюсь этого делать. Я не собираюсь работать сверхурочно».

Его слова и поведение произвели настоящий фурор. Один из моих опытных сержантов-артиллеристов сказал мне: «Весь вербовочный пункт смотрит, как вы справитесь с этим, майор».

Я сказал этому человеку: «Ты можешь или быть лодырем, или морским пехотинцем. Но не можешь быть одновременно и тем, и другим». Я арестовал его и положил конец его карьере.

---

<sup>1</sup> От fitness report (fitrep) – рапорт о состоянии физической подготовки.

Исполнение обязанностей с неполной отдачей меняет все – оно уменьшает ощущение того, что выполнение задачи стоит на первом месте. С первых же дней в Корпусе меня учили, что морскую пехоту удовлетворяет только стопроцентная отдача с нашей стороны и полностью не удовлетворяет отдача на 99 процентов. Не может считаться элитной организация, в которой вы смотрите в другую сторону, притворяясь, что не замечаете, что кто-то гадит на вас.

Суть была в том, что я научился предъявлять всем одни и те же требования. Я сказал каждому рекрутеру: «Если в какой-то момент вы не сможете выполнить квоту, позвоните, и я пришлю вам кого-нибудь на помощь». Вскоре команда начала набирать обороты, и в течение тридцати девяти месяцев мы считались лучшим вербовочным пунктом в Западном округе. Большинство моих вербовщиков получили достойные поощрения или похвалы. Они научились искусству убеждения в соответствии с программой подготовки вербовщиков в морской пехоте. Они сумели найти общий язык даже с теми учителями старших классов, у которых антивьетнамские настроения переросли в антивоенные. Подготовка, которую я получил в развитии навыков убеждающего руководства, будет иметь решающее значение для повышения эффективности моей деятельности.

Кроме того, на протяжении всей своей карьеры я настойчиво поручал выполнение задач всем, вплоть до наименее способных. Я убеждался, что задачи всеми были четко поняты. Соблюдение воинской этики и честное отношение обеспечивали одинаковый уровень требовательности. Я привык делегировать полномочия людям, с которыми виделся лишь раз или два в месяц. Процесс принятия решений был децентрализован. Тридцать восемь младших и старших сержантов, разбросанных на тысячи миль, действовали как одна команда, не видя друг друга. Это показало мне, что такой подход может высвободить инициативу подчиненных в любой организации.

Исполнение обязанностей на рекрутском пункте познакомило меня с полезным парадоксом. С одной стороны, успех был количественно измерим. Ты не мог притворяться. Рубленные фразы или короткая стрижка не делали тебя лидером. Ты вместе с тридцатью восемью сержантами должен был выдавать ежемесячную квоту. Поставлять Корпусу одни только тела с температурой 36,6 °C было недостаточно.



Рекрутера оценивали по результатам его кандидатов. Если его рекрут становился лучшим выпускником учебного центра, рекрутер присутствовал на выпускном вечере, чтобы его публично похвалили вместе с завербованным им рекрутом. Но если его рекруты терпели неудачу, это отражалось в фитрепе вербовщика. Поскольку я придерживался строгих количественных стандартов, то научился четко оценивать людей по критерию достижения цели.

С другой стороны, достижение количественных результатов зависит от качественных параметров, которые не поддаются простой математической оценке. Я был наставником тех, кто находился на передовой, и я должен был понимать их проблемы, знать их сильные и слабые стороны, а также то, как они могли бы самосовершенствоваться. В этом не было ничего количественного. Наконец-то я понял, о чем говорил президент Эйзенхауэр.

«Я скажу вам, что такое руководство, – сказал он. – Это убеждение, примирение, воспитание и терпение. Это долгая, медленная, тяжелая работа. Это единственный вид руководства, который я знаю».

## Глава 3

### СРАЖЕНИЕ

К 1990 году я уже был настоящим морским пехотинцем, «TOTUS PORCUS» (безоговорочно). Хотя я терпеть не мог выполнять некоторые служебные задачи, например, ползать по проходам в минных полях, я наслаждался товариществом людей, ползающих, закусив губы, по ним со мной вместе. Не успел я оглянуться, как провел восемнадцать лет в командировках по всему миру и дослужился до звания подполковника, а к началу 1990 года уже командовал 1-м батальоном 7-го полка морской пехоты, или 1/7.

Это было довольно скромное назначение. В армии имеет значение боевой путь части, и этот батальон действительно мог похвалиться пройденным боевым путем. Знаменитый «Честный» Пуллер<sup>1</sup> командовал 1/7 в эпической битве на Гуадалканале во время Второй мировой войны. Во время Корейской войны Рэй Дэвис<sup>2</sup> заслужил Медаль Почета, возглавив батальон в решающей битве на льду Чосинского водохранилища, выручив 1-ю дивизию морской пехоты из ловушки китайских коммунистов.

Я был полон энергии, и я был готов к этой работе. Морская пехота меня многому научила: за время обучения в Куантико и боевой службы на кораблях я освоил управление огнем и проведение десантных операций – основы основ службы офицера морской пехоты. Я был выправлен на точильном камне ветеранов Вьетнама, которые научили меня, как укреплять уверенность в людях, которых я возглавлял. Минувший год я прослужил под началом исключительно способного боевого командира, полковника Карлтона Фулфорда, и научился хорошо его понимать. В тот день, когда я принял командование, стоя на

---

<sup>1</sup> Льюис Барвелл «Честный» Пуллер (1898–1971) – самый награжденный морской пехотинец в американской истории.

<sup>2</sup> Раймонд Гилберт «Рэй» Дэвис (1915–2003) – во время Корейской войны в 1950 году, командуя батальоном, очистил от противника горный перевал Хагару-ри, что позволило двум окруженным полкам соединиться с остальной частью 1-й дивизии морской пехоты.

продуваемой ветрами парадной палубе в Твентинайн-Палмс<sup>1</sup>, штат Калифорния, я был полон желания готовить новую команду, передавая ей выученные мной уроки.

Слово *батальон* возникло в шестнадцатом веке, как производное от итальянского слова «битва», *battaglia*. Батальон – это последний уровень командования, где командир имеет непосредственные, личные отношения с солдатами. Батальон достаточно крупное подразделение, чтобы в течение длительного периода времени сражаться самостоятельно, и достаточно компактное, чтобы обеспечить тесную связь между командиром и личным составом. Сержанты и офицеры батальона численностью в девятьсот человек знают друг друга. Командир роты знает каждого из 180 человек, состоящих под его командой. Батальон настолько мал и люди в нем настолько тесно взаимосвязаны, что, как футбольная команда, он обладает особой индивидуальностью. Морально-психологический климат в батальоне формируется под влиянием командира батальона, старшего сержанта, командиров рот и их первых сержантов. Эти люди знают особенности характеров, сильные и слабые стороны каждого человека в батальоне.

Мой батальон был недостаточно силен, насчитывая менее 500 вместо положенных по штату 860 человек личного состава. Хотя это было не то, что я ожидал, но это назначение заключало в себе возможности. Меня научили такому подходу, когда я был вторым лейтенантом и командовал взводом из полусотни человек. Старший сержант батальона сказал тогда нам, лейтенантам, чтобы мы сосредоточились на обучении молодых морских пехотинцев, а не тужили по тем, кого у нас нет. Главное, чтобы был сформирован кадр, который мог бы обучать новых рекрутов, по мере их прибытия в подразделение. Теперь я командовал малочисленным батальоном на заштатной базе в Твентинайн-Палмс. И я приступил к формированию кадрового состава.

Поскольку на подразделении отражается личность командира, подобно тому как спортивная команда несет отпечаток личности своего тренера, я четко сформулировал чего я ожидаю от подчиненных: от каждого я требовал ревностного отношения к службе и проявления

---

<sup>1</sup> Воздушно-наземный центр боевой подготовки корпуса морской пехоты «Твентинайн-Палмс» – военная база морской пехоты США – один из крупнейших учебных военных полигонов в стране.

инициативы. Я буду довольствоваться тем, что у меня есть, а не тратить время на нытье о том, чего у меня нет.

Весной 1990 года мы два месяца занимались десантной подготовкой в восточной части Тихого океана. В июне мы вернулись в Твентинайн-Палмс. Там, в обжигающей жаре пустыни Мохаве, мы в очередной раз оценили подготовку батальона в применении боевой техники. Затем пролетели четыреста миль на север до отдаленного Военного центра горной подготовки, расположенного среди пиков Сьерры высотой в десять тысяч футов.

В течение четырех недель мои подразделения передвигались в пешем порядке, спускались по веревкам, плавали и соревновались друг с другом днем и ночью. Единственным нашим развлечением был потрясающий пейзаж. Мы спали в палатках или под открытым небом, постоянно патрулировали и взбирались на отвесные скалы, не имея ни выходных, ни телевизора, ни общения с близкими по телефону. Моя основная задача состояла в том, чтобы в жестких, не прощавших ошибок горных условиях подготовить командиров мелких подразделений, сосредоточенных на стремлении «блистать в основах». Небольшие подразделения из дюжины человек оказывались в условиях, требовавших каждой унции физической силы, воспитывавших доверие друг к другу. По мере того, как мы формировались практически с нуля, день за днем я убеждался, что мои люди физически крепли, становились увереннее в себе.

Вынужденная изоляция обеспечила идеальные условия для изучения личностей моих морских пехотинцев. Моя работа заключалась в том, чтобы определить, кто из руководителей наилучшим образом подходил для выполнения конкретных задач. Что я имею в виду? Если бы Кастер<sup>1</sup> был одним из подчиненных мне командиров, я бы не ставил ему самостоятельной задачи; я подчинил бы его более расчетливому командиру, чтобы тот использовал привычку Кастера лезть из кожи вон в бою, но в ситуации, всесторонне продуманной начальником. После месяца совместной работы я знал все сильные и слабые стороны своих командиров рот. Один из них, бывший артиллерийский наблюдатель

---

<sup>1</sup> Джордж Армстронг Кастер (1839–1876) – американский кавалерийский офицер, прославившийся безрассудной храбростью, необдуманностью действий и безразличием к потерям.

во Вьетнаме, был зрелым и хладнокровным воином. Я бы использовал его в качестве своего надежного помощника. У другого был активный, даже возбужденный ум. Он думал об одном, говорил о другом, слова вырывались у него сами собой. Я предоставляю ему возможность проявить свою напористость, когда того потребует обстановка. Третий был молчаливым, властным и находчивым. Он прекрасно справился бы с прорывом вражеской позиции. Я подбирал личности для выполнения ожидаемых задач, будь то высадка десанта, действия с применением боевой техники или горные бои, потому что наблюдал их во всех трех видах боевых действий.

Иракская армия под командованием Саддама Хусейна вторглась в Кувейт в августе 1990 года. Саддам утверждал, что Кувейт является провинцией Ирака. Полагая, что ни одна страна не встанет на защиту крошечного Кувейта, он намеревался захватить его богатые нефтяные месторождения, добавив миллиарды в свою казну. Он недооценил Америку, полагая, что мы останемся равнодушны. Президент Джордж Буш-старший решительно выступил против агрессии, заявив: «Мы этого не потерпим». Пока все это происходило, я находился в глухомани Сьерры, вдали от телевизионных новостей, сосредоточившись на подготовке к трехдневному маршу к полевому аэродрому.

В полночь мне позвонил командир полка. Полковник Карл Фулфорд был ветераном войны во Вьетнаме. Истинный джентльмен с Юга, твердый, но неизменно вежливый, он никогда не повышал голоса. Он просто полагал, что вы будете соответствовать его высоким стандартам. И все соответствовали, потому что не хотели его разочаровывать. Например, однажды на учениях он объявил вводную: командир батальона и все офицеры убиты. Потребовалось, чтобы сержанты выдавали целеуказания и управляли огнем. Учения прошли успешно, и все офицеры полка усвоили этот урок: дело не в том, насколько хорошо каждый из нас справляется со своими обязанностями; проверка заключалась в том, насколько хорошо система управления батальона функционировала без нас.

– Джим, – сказал полковник Фулфорд, – верни свой батальон на базу.

– Сэр, – ответил я, – нам предстоит совершить пятидесятимильный переход. Я прибуду на базу примерно через четыре дня.

В трубке повисло молчание, пока полковник раздумывал, не взнудать ли наименее проницательного в морской пехоте командира батальона. «Я ожидаю вашего передового отряда здесь к утру, – сказал он. – На следующий день всех остальных. И вы, возможно, захотите почитать газету. Мы отправляемся на войну». Так я получил примерное представление о роли любого командира подразделения как часового своего подразделения: Нельзя позволить, чтобы подразделение застали врасплох. Не будьте близоруко сосредоточены на внутренних целях вашей организации. Ожидается, что руководители будут согласовывать их с требованиями вышестоящих штабов. В армии мы существуем для того, чтобы быть готовыми ко всему.

Для меня и моих людей настало время встать и отправиться в путь.

### Подготовка

Моему коллеге – командиру батальона Нику Пратту – было поручено пополнить мои штаты. Он прислал мне 125 своих лучших командиров отделений, снайперов и первоклассных пехотинцев, которые немедленно заполнили наши вакансии. Когда вынуждают передавать личный состав, лучших обычно придерживают. Я запомнил пример Ника: когда тебе поручают поддерживать другие подразделения, выбирай тех, кого ты больше всего не хочешь отдавать. Никогда не пользуйся преимуществом за счет своих товарищей. Благодаря Нику я смог пополнить ряды младших командиров, подкрепление присоединилось к нам буквально по дороге на аэродром. Впоследствии, когда мне было поручено усилить пехотной ротой танковый батальон, я послал туда своих лучших людей.

Через две недели после того, как мы покинули Сьерра-Неваду, мой батальон сосредоточился в обжигающей, душной пустыне Саудовской Аравии. В течение пяти долгих месяцев мы должны были защищать королевство в случае нападения иракцев с юга из Кувейта. Когда мы приземлились, то были в отличной физической форме, но удушающая жара и постоянно забивающий глаза, носы и рты песок спровоцировали дизентерию. Это была грубая жизнь, лишенная каких-либо материальных удобств. Перебирая тактические планы, отработывая их и

патрулируя, мы постепенно теряли в весе. Я был не единственным, кто похудел на двадцать фунтов.

В середине ноября задача изменилась, теперь потребовалось вытеснить Саддама из Кувейта. Наши дипломаты предупреждали его, убирайтесь отсюда. В противном случае силы альянса, собранного президентом Бушем, перейдут в наступление и отбросят иракскую армию. Стратегия была проста. После удара авиации начнут наступление наземные силы. Две дивизии морской пехоты двинутся прямо на север из Саудовской Аравии в Кувейт, связав боями иракскую армию. В то время как иракцы будут сражаться с нами, сухопутные войска США и союзников развернутся и нанесут с запада нокаутующий хук слева по расположенным на иракском фланге дивизиям Республиканской гвардии.

1-я дивизия морской пехоты возложила на наш полк ответственность за прорыв передовых иракских оборонительных рубежей. Наступление организовывал полковник Фулфорд. Мой усиленный батальон из 1250 морских пехотинцев, моряков и кувейтских солдат на «Хамви» и гусеничных машинах-амфибиях, поддерживаемый восемнадцатью танками, должен был проделать проходы через две полосы препятствий с минными полями. Затем мы должны были прорвать линию фронта окопавшегося противника, у которого было немало бронетехники.

Я выбрал двух своих самых находчивых капитанов, чтобы проделать в заграждениях параллельные проходы, по которым пойдут тысячи морских пехотинцев. В штурмовых группах у каждого капитана действовали танки, саперы и пехота. Я разделил батальон на тринадцать штурмовых групп, придав пехотным взводам танки, и организовав группы разминирования и противотанковой обороны. Я не хотел перестраиваться в ходе боя; если случится, что какая-то группа вдруг увязнет или понесет тяжелые потери, другой группой я обойду врага с фланга. Незнакомые люди не очень охотно сражаются вместе, поэтому я хотел, чтобы в каждой команде люди знали и могли предугадывать реакцию друг друга.

Большая часть солдат будет заперта в темноте десантных отсеков боевых машин без малейшего представления о том, что происходит вокруг. На тренировках я видел, как мои сержанты бросали камни в

«амтраки»<sup>1</sup>, чтобы морские пехотинцы внутри привыкали к грохоту осколков, барабнящих по броне их машин. Командиры штурмовых подразделений, выглядывая из люков, должны были решить, насколько близко они смогут подобраться к противнику, прежде чем машины станут мишенями, а не защитой. Затем следовало опустить пандусы, чтобы мои молодые волки могли сбиться в стаю и атаковать, пока наша авиация и артиллерия будут обрабатывать позиции врага.

Мы планировали маневры каждое воскресенье, в течение шести дней отрабатывали действия в пустыне и уточняли план на следующее воскресенье. С каждой неделей ритмичной работы клинок становилось все острее. Полковник Фулфорд время от времени заходил к нам, но вообще его управленческий стиль основывался на доверии. Он полагал, что ваш профессионализм равнялся его собственному. Спокойная уверенность и компетентность командира действовали на весь личный состав полка заразительно. Полк теперь назывался оперативным соединением «Потрошитель». Морская пехота – это боевая сила общего назначения, но на этот раз мы будем сражаться не на пляже или в джунглях. Это будет первая атака морской пехоты на бронетехнике против полностью окопавшегося, защищенного противника. Фулфорд подчеркивал: *в атаке не останавливаться. Если что-то не срабатывает, переходите к другому варианту. Переключайте передачи. Не упускайте момент. Импровизируйте.* Его требование было простым: сделайте это. Мои товарищи командиры батальонов и я впитывали в себя дух уверенности в своих силах этого сдержанного, но свирепого воина.

Общаясь с Фулфордом, я утвердился в мысли, что от меня не ждут, что с началом сражения я начну названивать за инструкциями. Требовалось проявлять собственную агрессивную инициативу в соответствии с его замыслом. Я и командиры штурмовых подразделений отрабатывали маневры с бронетехникой до тех пор, пока, кажется, не смогли бы проделывать их даже во сне. Чтобы сэкономить топливо и уменьшить износ машин, командиры отправлялись в пустыню на гораздо более легких «Хаммерах», где рассредоточивались и вели пе-

---

<sup>1</sup> БТР AAV-7A1 – современное десантное средство доставки войск Корпуса морской пехоты США. Морпехи называют их «амтрак» (англ. amtrack, сокращение от **am**phibious **tr**acked vehicle – плавающая гусеничная машина).



реговоры по тактическим радиосетям, как будто командовали целыми подразделениями. Мы отрабатывали свои командирские задачи, не тратя времени подчиненных, которые также неустанно тренировались. Я приказал батальону каждые несколько дней передвигать лагерь, чтобы все привыкли днем и ночью немедленно выстраиваться в боевой порядок.

Для устройства лагеря я приспособил опыт римских легионов, строивших прямоугольные лагеря. Наш лагерь я строил в форме треугольника, вершина которого всегда указывала на север, в сторону врага. Днем или ночью, независимо от того, где мы разбивали лагерь, каждый знал точное расположение минометных позиций, палаток связи, топливного комплекса и моего командного пункта. Мы всегда были нацелены на врага, так что стрелки могли в любой момент развернуться в боевой порядок. Главным нашим навигационным инструментом был компас, поскольку у нас было всего несколько очков ночного видения и GPS-навигаторов. Мы до тех пор практиковались в ночных маневрах, пока наш метод прорыва не стал нашей второй натурой. Часто я заставлял наших авиадиспетчеров пропускать самолеты с авианосцев над нашим лагерем. Когда над головой на скорости пятьсот миль в час проревеет F-18, ты начинаешь понимать, что ожидает твоего врага.

Мы продолжали заниматься этой рутинной работой в течение нескольких месяцев, спали на земле без коек. По ночам мы собирались вместе, как лейтенанты Горацио Нельсона, обсуждая тактику, передвигая камни, имитирующие подразделения. Усевшись на песчаные дюны, я вытаскивал из рюкзака книги, в которых рассказывалось, как другие вели войну в пустыне. Эти книги позволяли мне представлять себе хаос боя и предусматривать то, что может пойти не так.

На искусно сделанных из песка тактических полях, некоторые из которых были размером с футбольное поле, каждый командир взвода и командир отделения ногами отрабатывал свои задачи. Инженеры объяснили, как под прикрытием авиации и артогня они будут проделывать проходы в минно-взрывных заграждениях. Один ланс-капрал объяснил, как, следуя за танками, он будет вести свой бронированный бульдозер, засыпая вражеские траншеи. Все сержанты разрабатывали «планы [парирования] удара», подробно описывая, как солдаты будут пересаживаться на другую машину, если их будет подбита. Командиры

штурмовых групп пехоты рассказывали, как будут расширять брешы в обороне противника. Санитары и врачи описали процедуры по извлечению раненых морских пехотинцев из подорвавшихся на минных полях машин. Мы до тошноты отработывали каждое упражнение и порядок действий в непредвиденных обстоятельствах, пока мои солдаты не устали на меня так, словно я считал их идиотами. Мы все так хорошо знали работу друг друга, что могли приспособиться к любой неожиданности. Я намеревался отработывать действия до тех пор, пока мы не сможем импровизировать на поле боя, как джазмен из Нового Орлеана. Как джазовый музыкант владеет своим музыкальным инструментом, так и нам требовалось овладеть мастерством ведения войны.

Во время рождественской службы полковник Фулфорд отвел меня в сторону. Из тени мы наблюдали, как наши солдаты поют рождественские гимны, улыбаются и смеются. Они провели пять месяцев в пустыне, живя довольно далеко от дома. Я сказал им, что будет ли это Рождество лучшим или худшим в их жизни – зависит от них. Они решили сделать все, что в их силах, чтобы Рождество удалось. Полковник Фулфорд спокойно предупредил меня о том, что ждет меня впереди.

– Армия провела серию игр по преодолению иракских полос препятствий, – сказал он. – Предвидится, что при штурме вы понесете очень тяжелые потери.

Я спросил, сколько.

– Почти половину убитыми и ранеными.

Полк мог вызвать для поддержки много самолетов и огонь более сорока восьми артиллерийских орудий. Мы составили схему огневого поражения в форме перевернутой буквы U, как нам казалось, достаточного, чтобы изолировать участок прорыва слева, справа и спереди от нас. Но слова полковника Фулфорда отрезвили меня. Когда он ушел, я лежал без сна в своем спальном мешке. На Рождество я вызвал свою группу огневой поддержки. Гордые своим планом, они были потрясены и ошарашены, когда я разорвал его пополам. Я хотел опровергнуть результаты игр, сулящие тяжелые потери на минных полях.

– Начните сначала, – сказал я. – Я хочу, чтобы внутри этого «U» умерло все, включая дождевых червей.

## Психологический настрой

Мой батальон был хорошо обучен. Но, кроме дюжины вьетнамских ветеранов, никто из личного состава никогда не участвовал в настоящем сражении. Бой предполагает нагрузки такой интенсивности, к каким трудно подготовиться даже при самых изнурительных тренировках. Как готовить своих людей к потрясению битвой? Первым делом, вы должны убедиться, что ваши тренировки настолько сложны и разнообразны, что они помогают избавиться от самодовольства и вырабатывают мышечную память – инстинктивные рефлексy – в психике, достаточно контролируемой, чтобы идентифицировать внезапно возникающие ситуации и реагировать на неожиданное. Как только ваши люди будут обучены, вы должны убедиться, что они служат в одном подразделении достаточно долго, чтобы узнать своих собратьев и развить уверенность в себе и доверие друг к другу.

Следующий шаг подготовки – отработка, сосредоточенная на репертуаре боевых навыков. Это мысленный шаг за пределы того, что было изучено, которым должны сопровождаться любая пауза в боевых действиях, будь то перед выходом на патрулирование или перед заранее спланированной атакой. Мы будем использовать любую возможность для отработки действий. Я помнил, что Джордж Вашингтон писал Конгрессу в самом начале нашей Войны за независимость: «Люди, привыкшие к опасности, встречают ее без страха; в то время как войска, не привыкшие к службе, часто видят опасность там, где ее нет».

Ключом к подготовке тех, кто еще не был в бою, было воображение. Цель состояла в том, чтобы убедиться, что каждый пехотинец уже сразился дюжину раз, мысленно и физически, прежде чем он выпустит свою первую пулю в бою, почувствует вкус пороховой гари или увидит кровь, орошающую песок.

Я хотел, чтобы мои солдаты представляли себе, что им предстоит, создавали мысленные образы, заранее представляли грохот разрывов, выкрикиваемые приказы – всю оглушительную какофонию битвы. Битва грохочет так, что трудно расслышать – не говоря уже о том, чтобы понять, – когда кто-то пытается руководить вами посреди этого хаоса. В этот момент должна включиться мышечная память, память трени-

ровок и отработок; быстрые решения должны приниматься в условиях недостатка информации. Каждый воин должен знать свое оружие, свою работу и представлять реакцию своих товарищей настолько, чтобы действовать без колебаний. У нападающего есть четверть секунды, чтобы оценить криволинейную траекторию полета мяча и взмахнуть битой. У него нет времени на раздумья. Он практиковался столько раз, что расчет, стоит ли замахиваться, происходит автоматически, будучи врезанным в его мышечную память. То же самое можно сказать и о ворчуне, участвующем в ближнем бою.

Выработка ясности выражений требует столь же интенсивной практики. Мы все слышали записи звонков в службу 911 от обезумевших [от страха] людей – трудно понять, о чем они говорят. Представьте себе, что вы пытаетесь дать четкие, краткие, точные целеуказания и приказы по радиии, оказавшись под огнем. Так, день за днем я вызывал по радиии своих взводных сержантов и командиров взводов, заставляя их реагировать на неожиданные вводные, предназначенные для нагнетания стресса.

В пустыне не было ни конца рабочего дня, ни выходных, ни электронной почты. Ночами я обходил посты; солдаты расскажут вам кое-что полезное, когда дежурят в темноте. Вопросы о том, когда они вернутся домой, телевизионные новости и графики предполагаемых потерь тревожили их семьи. Почта и телефонные звонки кормили этим моих морских пехотинцев и флотских санитаров.

У каждого есть свой план, сказал Майк Тайсон, пока ему не врежут по морде. Подготовленный боец знает, что ему, бывает, придется и покачнуться от удара. Он предвидит это еще до начала потасовки. Поэтому я вслух высказывал своим войскам, что во время штурма что-то может пойти не по плану. «Что, если я упаду наземь? – спрашивал я их в неформальной обстановке. – А если радиосвязь пропадет ночью во время химической атаки?»

– Капрал, ваша огневая группа движется под прикрытием танка, пули отскакивают от брони. Слева от себя вы видите бульдозер, покидающий колею. Ваши действия? Кому доложите?

Имея обобщенную мысленную модель [предстоящих действий], каждый человек анализировал общую картину боя и мог адаптиро-

ваться к меняющимся обстоятельствам. Проходя через песчаные тактические поля и представляя себе возможные неудачи, жертвы и [возможность] химических атак, мы вырабатывали мрачную уверенность в собственной способности адаптироваться. Я обнаружил, что техника визуализации – прохождение через то, что ждет нас впереди, акклиматизация сердец и умов к неожиданностям – важный инструмент руководства.

Чтобы показать, как будут заботиться о наших убитых и раненых, я собрал батальон, чтобы дать людям посмотреть, как будут отрабатываться практические действия. Песчаные дюны были нашим амфитеатром. На двух грузовиках подъехал наш медицинский персонал во главе с сержант-майором Дуайтом Уокером, держащим секундомер, чтобы засечь время выполнения упражнения. Два хирурга выскочили из машины, за ними последовали батальонные повара, которые оборудовали оборонительный периметр, пока флотские санитары устанавливали палатки и генераторы. Через двадцать минут батальонный медицинский пункт был готов принять пациентов. Я хотел продемонстрировать, что ни один морской пехотинец не будет томиться на поле боя без помощи.

Подготовка придавала мне уверенности в моих людях, но не менее важно было убедиться и в том, что они доверяют мне. Даже когда письма и журналы из дома пророчили тяжелые потери, особенно вначале, мы знали, что были более умны и лучше подготовлены, чем враг.

### **«Наведенные телескопы»**

Хотя на плоской пустынной местности я мог видеть большинство своих подразделений, я все же делегировал тактическое командование до максимально возможного уровня. В атаке я не собирался выкрикивать приказы капралам. Командиры каждого тактического элемента знали мой замысел: открыть проходы через минные поля и уничтожить врага в ближнем бою. Маневрируя, они также могли вызывать огневую поддержку и помощь для эвакуации пострадавших.

Представлять мне доклады было менее важно. Прослушивая тактические радиосети, я мог собирать информацию без помех. Но мне

нужно было нечто большее. Используя метод, вычитанный из книг, я намеревался собирать информацию в обход обычных каналов отчетности с помощью «наведенных телескопов». Среди прочих, я позаимствовал этот метод у Фридриха Великого, Веллингтона и Роммеля. Мне нужно было знать больше, чем я мог ожидать получить от командиров, занятых боем с противником. Я хотел знать насколько устали подчиненные мне командиры, каков моральный дух их подразделений и состояние противника. Для этого я использовал офицеров, которые обладали здравым тактическим суждением, неизменным тактом, инициативой и состраданием, чтобы доставлять мне беспристрастные краткие отчеты, минуя обычные каналы.

Нет ни одного подразделения в батальоне, которое обозначалось бы буквой «J», поэтому я нарек своих офицеров-телескопов подразделением «Джульетта». Например, я перепрофилировал секцию по учету личного состава под помощь в обработке поступающих раненых. Это оставило моего адъютанта, который понимал мой боевой план и мои замыслы, без работы. Он будет работать офицером «Джульетты». Я выбрал трех «Джульетт», которые часто встречались со мной по утрам. Они знали наш план и понимали, какая информация мне нужна, чтобы не потерять управление. Понимая мои замыслы, они циркулировали среди разбросанных по фронту и в глубину тактических групп. Их единственная задача состояла в том, чтобы держать меня в курсе событий, а также придать моим намерениям человеческое лицо. Если у вас есть несколько путей получения информации для вас и исходящей информации от вас и о вас, вы улучшаете понимание как вас и ваших действий, так и действий подчиненных.

Каждый командир и главный исполнительный директор нуждается в инструментах для сканирования горизонта в поисках опасностей или новых возможностей. «Джульетта» оказалась для меня бесценной, обеспечив постоянный приток беспристрастной информации. Я выбирал людей, которые, я был уверен, оправдают мое доверие. Конфиденциальность служила порукой, что мои командиры не станут воспринимать «Джульетт» как мою шпионскую сеть. Когда командиры высказывали озабоченность, они знали, что информация будет передана мне одному.

## **Знай свои сильные и слабые стороны**

На войне даже самая большая победа осолена трагедией. Война не похожа на бизнес, где можно потерять деньги на рынке, или не выполнить квоту продаж. Человеческое и моральное измерение на войне имеет первостепенное значение. В бою, как сказал однажды Наполеон, моральные потенции относятся к физической силе, как три к одному. Сочетание нематериальных качеств – уверенности в себе, доверия, единомыслия и преданности друг к другу, помноженных на физическую силу каждого человека, его сообразительность и духовную стойкость, создают сплоченные подразделения, способные доминировать на поле боя. Но смерть никуда не девается.

Добровольно рисковать жизнью, идти вперед, зная, что при этом вы можете внезапно перестать существовать, – противоестественно. Отнять жизнь у другого человека или смотреть, как умирают твои самые близкие товарищи, – очень тяжелое эмоциональное испытание. В романе Майкла Шаары «Ангелы-убийцы» Роберт Э. Ли говорит: «Чтобы быть хорошим солдатом, вы должны любить армию. Но чтобы быть хорошим офицером, вы должны быть готовы отдать приказ, обрекающий на смерть того, кого любите. Это... очень трудно сделать. Ни одна другая профессия такого не потребует. Это одна из причин, почему хотя есть много хороших людей, так мало хороших офицеров».

Я знал, что во время боя мне нельзя было узнавать о жертвах, не говоря уже об их именах, если я хотел сохранять душевное равновесие. Я проинструктировал своих сотрудников не сообщать мне ни имен, ни количества жертв, если только выполнение задачи не будет поставлено под угрозу. О раненых должны были позаботиться врачи и санитары, а также повара, занятые переноской и эвакуацией. Я же по-прежнему должен был оставаться сосредоточенным на выполнении задачи. Я знал каждого из своих людей, и мне не хотелось, чтобы при известии, что кто-то ранен, у меня перед глазами возникало его лицо.

Как руководитель, предвидящий тяжелые потери, я должен был разделить свои мысли и эмоции. Иначе я бы отвлекался от того, что нужно было сделать. На первом месте – выполнение задачи. О личном спокойствии надо было на время забыть. Я знал свои возможности. Я подумаю обо всем этом позже, на берегах Колумбии.

## В атаке

Гомер описывал Троянскую войну как дику и запутанную свалку, в буре пыли и дыма, пронизанную хриплыми криками и мельканием окровавленных мечей, как сплошную какофонию и иррациональность боя. С тех пор командиры тщетно будут представить в воображении поле боя, на котором боевые действия разворачиваются согласно плану. Такого просто не существует. У генерала Улисса С. Гранта, который кое-что знал о войне, были следующие критерии для руководителей: сдержанность; твердость характера, чтобы спокойно переносить потрясения битвы; целеустремленность, чтобы оставаться непреклонным, когда все разлетается в пух и прах, быстрота принятия решения, когда выясняется, что прежнее решение не работает. Именно так я представлял себе моих морских пехотинцев в бою. Навязывая противнику свою волю, они наносили бы противнику серию ударов, разрушающих целостность его обороны и порождающих состояние растерянности и неспособности к концентрации ума или осознанию собственной силы.

После более чем месячной бомбардировки мы начали наземную операцию еще до рассвета 24 февраля 1991 года. Иракцы подожгли сотни нефтяных скважин, и отвратительный смог покрыл весь ландшафт, затмевая солнце. После ночного марша, на рассвете мы приблизились к первой полосе препятствий. Иракские инженеры построили надежную оборону, состоящую из сложных минных полей, колючей проволоки, глубоких траншей и огнеметных заграждений, и все это защищалось зарывшимися в землю войсками и артиллерией.

В то время как наша авиация и артиллерия обеспечивали нам огневую поддержку, саперы под прикрытием танков рванулись вперед, выпуская реактивные заряды [из установок дистанционного разминирования], чтобы взорвать мины и проделать проходы в минных полях. Затем наши танки [с трапами] и бронированные бульдозеры двинулись вперед и «засвидетельствовали» чистоту проходов, сгребая в стороны все оставшиеся мины. Как только проходы были открыты, танки и пехота прошли через них, чтобы уничтожить врагов в окопах. Мы устремились к второй линии обороны, открыв путь для двадцати тысяч морских пехотинцев позади нас. На тренировках самый быстрый про-



рыв полосы обороны занял двадцать одну минуту. В настоящем бою мы сделали это за одиннадцать минут. Безжалостная отработка действий принесла свои плоды. Наши непрекращающиеся бомбардировки подорвали волю иракцев к борьбе. Их артиллерийский огонь был неорганизованным и беспорядочным. Огонь прямой наводкой из танковых пушек и пулеметов велся вяло. Когда испуганных иракских солдат прогнали с поля боя, я почувствовал восхищение теми немногими, кто еще продолжал сопротивляться. Продвигаясь, мои войска знали, что впереди лежит более серьезная полоса укреплений.

\* \* \*

Во время штурма я не хотел, чтобы мои ротные командиры тратили время, передавая мне информацию, которую я мог бы получить, просто оставаясь рядом с ними. Из люка моей командирской машины я мог видеть свои подразделения в открытой пустыне вокруг меня. Я уверен, что это было странное зрелище для наших ветеранов Вьетнама, которые в джунглях не могли видеть друг друга с расстояния десяти футов. Я следил за радиосетями штурмовой роты, время от времени разговаривая по батальонной сети или докладывая в полк по своей сети. Прислушиваясь к тону голосов, я мог понять, что происходит. Прорвавшись через передовые позиции противника, мы устремились ко второй, более серьезной полосе укреплений, расположенной в девяти милях севернее. Я знал, что главное – быстрота; теперь иракцы приблизительно представляли место, где мы нанесем удар по их главной полосе обороны. Мы не хотели давать им время укрепить этот участок.

На второй полосе настроенный более решительно противник сражался упорнее; на минах подорвалось несколько танков и других машин, и мы понесли потери. Артиллерийский огонь врага замедлил наше продвижение, но не смог остановить. В какой-то момент я свалился в воронку; присев на корточки, я заметил, что оттуда пытается выползти муравей. Когда я отгреб немного песка, муравей упал обратно и снова продолжил карабкаться. Я снова зачерпнул немного песка.

– Не ходите туда, мистер Муравей, – сказал я ему. – Здесь вы в большей безопасности.

Как только наша авиация и артиллерия заставили умолкнуть орудия противника, мы двинулись дальше. На сельскохозяйственной станции под названием «Ферма эмира» окопавшийся иракский батальон удерживал позиции, ведя минометный огонь. Рота «Браво» опустила пандусы в шестистах пятидесяти ярдах от противника. Морские пехотинцы рванулись вперед, а иракцы, набравшись храбрости, начали отстреливаться. Тут над нашими головами проревел F-18 и сбросил на них пятисотфунтовую бомбу. Вот и все. Оставшиеся в живых иракские солдаты устремились к моим десантникам с поднятыми руками.

По всему Южному фронту наступление сил коалиции ускорялось. Планирование и отработка действий, пошаговые обсуждения действий, совместное обсуждение генералами общей стратегии, массированные бомбардировки, одновременный прорыв нескольких полос обороны через минные поля – слились в грозной гармонии. К полудню морские пехотинцы значительно опередили график. Поскольку верховное командование предполагало, что отравляющие газы, мины и огонь прямой наводкой нанесут штурмовым батальонам тяжелые потери, моему батальону не было поставлено последующей задачи. Я должен был остановить наступление своих боевых групп, потому что мы сильно превзошли ожидания [наших штабов].

На третий день мы увеличили обороты, устремляясь к международному аэропорту Кувейта. Дым от десятков горевших нефтевышек был таким густым, что мы могли видеть только на несколько сотен ярдов вперед. В полдень мне пришлось включить фонарик, чтобы прочитать свою карту. Используя «наведенные телескопы», слушая переговоры в радиосети, я мог быть в курсе событий, не останавливаясь для личных встреч. Мы не сбавляли скорости. Я отдал несколько приказов, предоставив командирам штурмовых подразделений самим принимать решения.

Это был настоящий разгром. Стоило завестись хоть одному вражескому двигателю внутреннего сгорания как он начинал излучать тепловую сигнатуру, светившуюся в наших тепловых прицелах. Каждая машина, каждый кусок брони становились мишенью. Мы продвигались в густом маслянистом дыму, напоминающем дантов ад, с проносящимися низко над головой боевыми вертолетами «Кобра». Иракские танки и бронетехника были разбросаны, раздавлены, раздроблены или

разорваны на части, как будто над ними пронесся торнадо, отбрасывая в сторону искореженные машины и исковерканные тела. Немногие трупы напоминали людей. Большинство из них были обожжены до черноты и съезжились до половины обычного размера человеческого тела.

Я находился со своими передовыми подразделениями, когда мы поравнялись с большим карьером, вплотную примыкавшим к нашему правому флангу. Мы двинулись к высоковольтным линиям электропередач, все еще стоящим посреди безликой пустыни. За последние три дня я почти не отдыхал, и ничто не щелкнуло в моей усталой голове, когда мы проезжали мимо каменоломни. Внезапно горизонт впереди озарился вспышками и зелеными потоками трассирующих пуль. Линии электропередач служили идеальным ориентиром для поджидавшего в засаде противника; его танковые орудия и пулеметы были наведены и изготовлены к стрельбе. В тот же самый момент иракская механизированная рота, спрятанная в карьере, мимо которого мы прошли, бросилась на мои тыловые подразделения, заходя мне в тыл. Небольшое счастье – попасть в засаду, и ничто не было мне лучшим напоминанием, что я не фон Клаузевиц, чем окружение моего батальона на открытой со всех сторон местности.

В самый разгар вражеской атаки я увидел лейтенанта Криса Вудбриджа, который маневрировал передо мной, стоя в башне своего «Хаммера». Крепкий регбист с неизменной ухмылкой на лице, Вуди возглавлял противотанковый взвод. Пока я смотрел на него, его «Хаммер» исчез в столбе песка и дыма – прямое попадание танкового снаряда. Ударная волна прокатилось мимо, обдав меня песком и дымом от машины Вуди.

Я отвернулся, стараясь не думать о прямом попадании. Я приказал подразделениям принять вправо, выигрывая пространство для маневра, вводя в бой свои танки. Когда я оглянулся назад, то увидел вспышки красных звезд. Наша колонна материально-технического обеспечения, которой командовал лейтенант Джефф Хукс, сигналила, что ее атакуют. К счастью, каждый третий день в течение шести месяцев Джефф и артиллерийский сержант Кендалл Хафф обучали своих санитаров, поваров, водителей, инженеров, писарей и механиков пехотному бою. Их обучение окупилось, когда они рванули на врага. Теперь они выбивали

вражеские машины, в то время как наши минометы вели огонь и на юг, и на север, по врагу в каменоломне и перед фронтом.

Когда иракцы появились, повара и инженеры энергично ответили пулеметным огнем и противотанковыми ракетами, которыми подбили иракские машины. Бой закончился через двенадцать минут, и ухмыляющиеся санитары и механики приветствовали пехотинцев, посланных им в подкрепление. Я поспешил присоединиться к ним. Мои люди вытащили меня из этой передрыги. Благодаря мышечной памяти и [крепким] нервам они разбили врага, выскользнув из вражеской петли.

Мы продолжили атаку; некоторые иракцы оказали сопротивление, но большинство быстро сдались. В середине дня полковник Фулфорд созвал командиров батальонов: мы должны были продолжить наступление и прорваться в Кувейт-Сити до наступления темноты, на несколько дней раньше намеченного срока. Быстро получив приказ, я вернулся к своему «Хаммеру».

– Чему-нибудь научился сегодня, Джим? – тихо спросил Фулфорд.

Мы оба знали, что мои морские пехотинцы выручили меня в карьере.

– Да, сэр.

– Хорошо, – сказал он, уходя. Он не стал вдаваться в подробности.

Вернувшись в батальон, я созвал командиров боевых групп для краткого инструктажа. Вуди присоединился к нам, растрепанный, покрытый грязью, но невредимый и так же широко улыбающийся.

– Я думал, что ты погиб, – изумился я.

– И я тоже, сэр. – Вуди ухмыльнулся. – Этот снаряд швырнул на нас тонну песка.

После взрыва я приказал себе забыть о Вуди и его людях. Однако человеческий разум – удивительная вещь. Когда я пишу о Вуди четверть века спустя, я испытываю такое же чувство облегчения, как и тогда, когда он улыбался мне много лет назад.

\* \* \*

После месяца бомбардировок и ста часов наземной операции иракская армия была полностью разгромлена и изгнана из Кувейта. Я научился не придавать большого значения оценкам противника,

пока мы не сразимся с ним. Хотя в моем батальоне было около дюжины раненых, я испытал огромное облегчение оттого, что не было убито ни одного морпеха, моряка или кувейтца. В будущем мне вряд ли так повезет. Увидев облегчение и радость кувейтского народа, мы все поняли, как выглядит победа. И хотя в то время я этого не осознавал, возможности, моральный дух и уверенность 1-го батальона 7-го полка морской пехоты стали для меня мерилем подготовки подразделений к будущим войнам. Я узнал, как выглядят уверенные в себе люди, идущие на штурм.

В течение нескольких месяцев, последовавших за возвращением в Соединенные Штаты, я испытывал все большее неудовольствие по поводу того, что мои люди не получили заслуженного признания их личной доблести. Фронтовая служба в армии приносит с собой достоинство от нахождения в опасности, и признание доблести имеет решающее значение. Вопреки совету старшего офицера, который предупредил, что [письменный] протест против действий старших начальников положит конец моей карьере, решив добиться достойных наград для своих подчиненных, я написал командующему 1-м экспедиционным корпусом морской пехоты генерал-лейтенанту Роберту Джонстону, изложив свои соображения. И тут же получил сильный урок: генерал Джонстон лично позвонил мне, заверив, что исправит ситуацию. Не прошло и недели, как я получил радостное известие о подобающем признании [заслуг моих подчиненных]. Настанет время, когда отзывчивость этого генерала будет служить мне примером. Необходимо устранять задержки с награждениями и не скупиться на награды для фронтовых войск, если мы хотим отдавать дань уважения тем, кто сталкивается лицом к лицу с врагами.

Окончательной проверкой военной компетентности является война. Кампания [в Кувейте] была победоносной. Наши потери оказались гораздо меньше, чем кто-либо предполагал. Следует отдать должное поразительным улучшениям в области обнаружения и уничтожения целей средствами класса «воздух-земля». В более широком смысле американские военные в течение двух десятилетий после Вьетнама разработали доктрину ведения механизированной войны, которая максимизировала наши преимущества в маневре и мобильности. На геополитическом уровне президент Джордж Буш-старший продемонстрировал

триединый уровень государственной мудрости. На дипломатическом фронте он объединил коалицию западных и арабских государств; на военном фронте он обеспечил своих генералов необходимыми им силами и политическим руководством; а на политическом фронте он избежал чрезмерного увлечения [успехом], как только достиг своей цели освобождения Кувейта.

«Мы этого не потерпим», – некогда заявил он.

С впечатляющей решимостью Америка поддержала его слова, вышвырнув Саддама из Кувейта.

По моему мнению, как военного, президент Джордж Буш-старший знал, как закончить войну на наших условиях. Когда он сказал, что Америка примет меры, мы так и сделали. Он одобрил развертывание превосходящих сил, чтобы вынудить противника отступить или быстро закончить войну. Он не влезал во второстепенные вопросы, как, например, установление потолка численности войск или даты, когда нам следует прекратить боевые действия.

Он систематически обеспечивал общественную поддержку, одобрение Конгресса и согласие ООН. Он установил четкие, достижимые конечные цели и использовал дипломатию, чтобы собрать военную коалицию, привлечь союзников, с которыми мы никогда раньше не сражались плечо к плечу. Он прислушивался к противоположным точкам зрения и руководил подготовкой к войне, не оскорбляя и не исключая заинтересованных сторон, а также твердо придерживаясь своей стратегической цели.

Под его мудрым руководством мы не стремились достичь никаких тайных целей. В будущем мы уже не будем так ограничивать себя.

## Глава 4

### РАСШИРЕНИЕ КРУГОЗОРА

После восьми месяцев войны в Персидском заливе многим казалось, что «конец истории» уже близок. Между крупными державами больше не будет войн. Либеральная демократия победила коммунизм. Саддам снова сидел в своей клетке, а наши войска насладились парадом по Бродвею в Нью-Йорке, чего не случалось уже четверть века. Варшавский договор распался, за ним последовал распад Советского Союза. Осенью 1992 года президент Буш и президент России Борис Ельцин объявили, что холодная война закончилась. Америка и НАТО держали линию, пока внутренние противоречия подтачивали Советский Союз изнутри, а Афганистан обескровливал Советскую Армию. Сенат США ратифицировал значительное взаимное сокращение количества американских и российских ядерных боеголовок.

Следующие несколько лет состояли из плюсов и минусов. С положительной стороны, двенадцать государств Западной Европы сблизились и образовали Европейский Союз. Восточная Европа потянулась к Западу, и попытка военного переворота в России провалилась. С другой стороны, Югославия развалилась и вступила в гражданскую войну, а Китай провел ядерные испытания для модернизации своих стратегических вооружений. Новоизбранный президент Билл Клинтон вывел американские миротворческие силы из Сомали после того, как были там убиты восемнадцать американских солдат. Реальность делала грубые намеки на грядущий беспорядок.

На военное ведомство США оказала большое влияние наша национальная оценка глобальной угрозы. На горизонте не маячило никаких крупных войн, и расчет на «мирные дивиденды» привел к серьезно-му сокращению бюджета Пентагона, когда мы вернулись домой после войны в Персидском заливе. Сдав командование батальоном, я был направлен в штаб морской пехоты в Пентагоне. Это было обычная ротация в офицерской карьере, разделенной на периоды службы во вспомогательных учреждениях и в оперативных силах, годами обучения, сменяющиеся каждые четыре-пять лет. В штабе я отвечал за назначения действующих и вербуемых морских пехотинцев. Мое отделение

должно было сохранить каждого рядового морского пехотинца, который хотел остаться в Корпусе. Это была тяжелая обязанность. Морская пехота быстро сокращалась с более чем 189 000 до 172 000 человек. Девять процентов служивших морских пехотинцев должны были уйти в отставку, хотели они того или нет.

Люди присоединяются к нам, чтобы стать частью небольшого, элитного племени, «немногих гордых». Бюджет морской пехоты составлял менее 10 процентов общего бюджета Пентагона. Мы так недорого обходимся, потому что веками плавали вокруг света, ограниченные тем, что можем перевозить на кораблях. Мы дислоцируемся во всех океанах, охраняем все наши посольства и готовы первыми вступить в бой в любое время и в любом месте. Мы – самый молодой по возрасту компонент вооруженных сил, две трети нашего личного состава служат не более одного срока, в то время как офицерский и сержантский корпуса остаются недоукомплектованными. Мы импровизируем, чтобы решить проблемы эксплуатации стареющего оборудования. Но импровизация не может компенсировать серьезных бюджетных сокращений, и мне пришлось вырывать из наших рядов тысячи ветеранов, только что вернувшихся с войны. Я должен был решить, кого из сержантов назначить на новые должности, кого повысить, а кого уволить в отставку.

Десять лет назад я мотался по всему северо-западу Тихоокеанского побережья, поощряя сержантов набирать рекрутов в морскую пехоту; всего несколько месяцев назад я благодарил Господа за сержантов, которые выручили меня, когда я допустил ошибку в бою. Те же самые люди, которые помогали мне на этом пути, ползли через минные поля и сталкивались с другими опасностями, теперь должны были собрать свои семьи, загрузить U-Haul<sup>1</sup> трейлеры и отправиться восвояси. Морские пехотинцы с четырьмя, четырнадцатью или двадцатью четырьмя годами верной, храброй службы должны были быть уволены. Тем, кто прослужил двадцать лет, еще полагались пенсии, но у большинства их не было. В обществе, судящем о ценности человека по его зарплате, военные заключают отличный от прочих социальный контракт. Обязуясь защищать страну, отдавая незаполненный чек американскому народу,

---

<sup>1</sup> U-Haul – американская компания, предоставляющая услуги в области аренды грузовиков, прицепов, складов для хранения вещей.



который оплачивается вашей жизнью, вы ожидаете взамен карьерного роста. Теперь приходилось урезать штаты по всем возрастным и должностным категориям, чтобы сохранить баланс сил, гарантирующий, что наши ряды не стагнируют после окончания холодной войны. Я разъезжал со своими сержантами по базам морской пехоты, разясняя плохие новости, и мне было трудно смотреть в глаза людям, которых мы увольняли.

Война закончилась. Тех, кого мы уволили, будет не хватать после внезапного нападения 11 сентября 2001 года.

### **Чтение, чтение, чтение**

Мне было сорок три года, когда я поступил в Национальный военный колледж. За последние двадцать лет я учился, верно, в двадцати пяти странах и выполнял дюжину различных поручений. Каждая должность расширяла мой набор навыков. Это стандартная практика в нашей армии. Каждый офицер и унтер-офицер так же проходит процесс созревания. Военные – это «закрытая» система, и мы берем на себя ответственность за воспитание своих руководителей. Я бы с радостью заплатил за эту привилегию.

Большинство из нас в Военном колледже достигло звания полковника. До этого момента наше внимание было сосредоточено главным образом на цепочке командования. От звания к званию, от должности к должности мы накапливали навыки, необходимые, чтобы командовать военным кораблем, или батальоном из восьмисот солдат, или эскадрилей самолетов стоимостью в сотни миллионов долларов. Каждый из нас получал повышение, благодаря владению соответствующими тактическими и оперативными навыками. Учебная программа военного колледжа по стратегии, истории и экономике расширила мои горизонты. Среди приглашенных лекторов были сенаторы, члены кабинета министров, иностранные офицеры и историки. Когда после года изучения материала и размышлений над прочитанным мы выпустились, многие были назначены на должности, предполагавшие скорее организационное, чем прямое руководство.

Впервые я столкнулся с прямым руководством, будучи кандидатом в офицеры, когда упрямый сержант исправлял мою тактическую

ошибку, саркастически приговаривая: «Хорошая работа, кандидат – вы только что убили своих морских пехотинцев». Несколько лет спустя, когда я проходил подготовку в джунглях Северной Окинавы, меня без предупреждения временно поставили командовать ротой из 180 человек. В субботу утром сержант-майор попросил меня заглянуть к нему для конфиденциального разговора. Формально я был выше его по званию, но ни один лейтенант, обладающий хоть каплей ума, не замедлит ответить, когда его главный унтер-офицер захочет поговорить с ним наедине.

– Вы очень убедительны, молодой человек, – сказал он, протягивая мне книгу о римском центурионе, – но будет лучше, если вы сначала выполните домашнее задание.

Прежде чем пойти в бой, вы должны учиться, расспрашивая ветеранов об их опыте и неустанно читая. Лейтенанты постигают элементы боя, в то время как старшие офицеры учатся переигрывать своих противников. Изучая, как другие справлялись с подобными обстоятельствами, я познакомился с примерами руководства, ускорившими мое понимание боя.

Известно, что морские пехотинцы упирают на физическую выносливость. Но я хорошо помню, как один израильский офицер по обмену во время изнурительной пробежки по виргинским лесам кричал мне, что физическая активность на пике формы не является несовместимой с интеллектуальным бытием. «Почитай древних греков и то, как они воспитывали своих воинов», – сказал он.

Чтение – это честь и дар воина или историка, который – десять или тысячу лет назад – уделил время, чтобы написать книгу. Он дистиллировал опыт всей своей жизни, проведенной в походах и сражениях, чтобы «поговорить» с вами. Мы сражаемся на этой планете уже десять тысяч лет; было бы глупо и неэтично не воспользоваться накопленным опытом. Если вы не прочитали сотни книг, вы функционально неграмотны и останетесь некомпетентны, потому что ваш личный опыт сам по себе недостаточен, чтобы поддержать вас [в жизни и в бою]. Любой командир, который утверждает, что он «слишком занят, чтобы читать», узнает об этом на собственном горьком опыте, когда будет заполнять мешки для трупов телами своих солдат. В бою последствия некомпетентности необратимы. История учит, что под солнцем мы не

встретим ничего нового. Комендант Корпуса морской пехоты определяет список обязательного чтения по каждой должности. Все морские пехотинцы читают книги из общего перечня; кроме того, одни книги предназначены для сержантов, другие – для полковников. Даже генералам выдают перечень книг, которые они должны изучить. Ни одно звание не освобождает морских пехотинцев от учебы. Когда я разговаривал с любой группой морских пехотинцев, я знал, какие книги они читали. Во время планирования и перед тем, как идти в бой, я мог бы привести конкретные примеры того, как другие решали подобные задачи. Психологический опыт мои парни адаптировали применительно к нашей конкретной миссии.

Чтение проливает свет на пролегающий впереди путь в потемках. Путешествуя в прошлое, я лучше понимаю настоящее. Я ревностно отношусь изучению наследия римских императоров и историков, начиная с Марка Аврелия и Сципиона Африканского и заканчивая Тацитом, чьи просветленность в минуту бед и размышления о жизни могут руководствовать лидерами и сегодня. Я последовал за Цезарем через всю Галлию. Я удивлялся тому, как незамысловатая проза приказов Гранта и Шермана являет стальную решимость. Ю.Б. Следж<sup>1</sup>, в своей книге «Со старым поколением», писал для многих поколений ворчунов, описывая ожесточенные бои на Окинаве и [показывая ценность] уз, что соединяют людей в битве. Биографии римских полководцев и индейских вождей, политических лидеров и сержантов военного времени, а также стратегических мыслителей от Сунь-Цзы до Колина Грея<sup>2</sup> помогли мне пройти через трудные испытания. В конце концов я собрал несколько тысяч книг для своей личной библиотеки. Я одновременно старался охватить чтением широкий круг предметов, и выбирал для глубокого изучения несколько сражений и областей, в которых был слаб.

По окончании военного колледжа я в течение последующих двух лет (с 1994 по 1996 год) командовал старым 7-м полком полковника

---

<sup>1</sup> Юджин Следж (1923–2001) – капрал морской пехоты США, профессор и писатель. Вышедшие в свет в 1981 году, его воспоминания «Со старым поколением: на Пелелиу и Окинаве» описывают личный боевой опыт во время Второй мировой войны.

<sup>2</sup> В книге «Геополитика ядерной эры» Колин Грей дает очерк военной стратегии США и НАТО, в котором ставит место расположения ядерных объектов в зависимость от географических и геополитических особенностей регионов.

Фулфорда, расквартированным в пустыне Мохаве. Полк состоял из более шести тысяч морских пехотинцев и моряков, организованных в шесть батальонов. Я уже не мог руководить действиями подчиненных вручную, непосредственно, глаза в глаза. Мои приказы проходили через офицеров и штабы, и поддержание прямого контакта с войсками требовало все больших усилий.

После удаления от прямого взаимодействия со своими войсками, командир должен самым строгим образом сохранять себя от соблазна чрезмерного контроля, усугубляемого видимостью необходимости срочности коммуникаций. По прихоти начальника кто-нибудь из старших офицеров или штабных работников может тут же помчаться с запросом, и многие офицеры должны будут поспешить с ответом. Цифровые технологии – лавина запросов, требующих мгновенных ответов, – дают высшим штабам ощущение всеведения, порождают стремление к тонкой настройке каждой детали управляемого ими механизма. Но навязывая стиль командования, основанный на жестком контроле всего и вся, вы вселяете в подчиненных робость по типу «мама, можно мне?»

Как только подчиненные командиры почувствуют это, они начнут колебаться. Сама хрупкость подробных приказов, которые никак не могут предвосхитить неизвестное, высасывает из подчиненных инициативу, подавляет их агрессивность и замедляет оперативный темп; проблемы удваиваются, если командира сдерживает отвращение к риску. Успех на поле боя, где возможности и опасности открываются и исчезают за несколько коротких и напряженных минут, приходит от напористых младших офицеров с сильно развитой склонностью к действию. Высвобождение этого качества у младших руководителей, действующих строго дисциплинированно, в соответствии с замыслом своего командира, всегда было моим идеалом. Доверие вверх и вниз по цепочке командования должно стать монетой королевства (coin of the realm)<sup>1</sup>.

Внушая это доверие, Корпус морской пехоты потребовал от нас, молодых офицеров, научиться формулировать свой замысел так, чтобы он без искажений мог быть передан через промежуточные уровни

---

<sup>1</sup> Идиоматическое выражение (англ. coin of the realm) – полновесная монета, твердая валюта, законное средство платежа.

управления самым молодым морским пехотинцам. Например, вы можете сказать: «Мы атакуем этот мост для того, чтобы отрезать врагу путь к отступлению». Критически важная информация – ваш замысел, спрессованный в словах «для того, чтобы». Если взвод захватит мост и отрежет врага, задача будет выполнена. Но если мост захвачен, а противник продолжает бежать, то [хороший] командир взвода не будет сидеть сложа руки на мосту. Не спрашивая дальнейших приказов, он двинется вперед, продолжая преследование. Такая согласованная независимость решений основана на общем понимании, «почему» следует выполнять задачу. Это ключевой момент, обеспечивающий отважные действия подчиненных.

Развитие культуры оперативных действий на основе замысла командира требует более высокого уровня дисциплины и самодисциплины в подразделениях, чем там, где командиры выдают всеобъемлющие и подробные инструкции. Разрабатывая свой замысел, я научился предоставлять [подчиненным] только такую информацию, которая была необходима для достижения четко определенного конечного результата: расскажите своей команде о цели операции, излагая только существенные детали того, как вы намереваетесь выполнить [ближайшую] задачу, а затем четко сформулируйте цель или конечный результат, достижение которых позволит вам добиться выполнения последующей задачи. Оставьте подчиненным [самим решать], «как» [они будут выполнять поставленные задачи]; их необходимо учить проявлять инициативу, использовать возможности и решать проблемы по мере их возникновения, и награждать их именно за это.

Подробности, о которых вы не упоминаете в своих приказах, настолько же важны, как и те, которые вы растолковываете. Когда руки всех ваших подчиненных развязаны в проявлении смекалки и инициативы в достижении цели, для координации действий команды вам нужно только обеспечивать прозрачность обмена информацией (Что я знаю? Кому это нужно знать? Сообщил ли я им?), в отличие от подхода, основанного на «контроле» или «синхронизации».

Подчиненные командиры не смогут мгновенно воспользоваться выпавшим шансом, если они не понимают общей цели, прочитывающейся между строк приказа. Правильность осуществления независимых действий по выполнению поставленной задачи требует взаимопо-

нимания между командиром и подчиненным как относительно самой задачи, так и относительно того, каким образом надлежит выполнять эту задачу.

Если капрал на передовой не мог объяснить мне, в чем состоит мой замысел, значит, я потерпел неудачу. Значит, либо у меня не достало времени, чтобы внести ясность, либо мои подчиненные недостаточно эффективно разъясняли его содержание, передавая по цепочке командования. Личная инициатива, агрессивность и склонность к риску не проявляются спонтанно на поле боя. Они должны культивироваться годами и прививаться, даже вознаграждаться, организацией. Если командир хочет, чтобы подчиненные под действием стресса не упускали благоприятных возможностей, его организация должна вознаграждать такое поведение во всех аспектах обучения, поощрения и похвалы. Что еще важнее, командир должен быть терпим к ошибкам подчиненных. Если наказывать за склонность к риску, то вы сохраните в своих рядах только тех, кто не хочет рисковать.

Виконт Слим был лучшим британским полевым командиром во Второй мировой войне. В 1941 году японцы изгнали англичан из Юго-Восточной Азии. В своей книге «Поражение в победе» Слим объясняет, как он вдохнул жизнь в свои разбитые силы и переиграл японцев. Я был поражен тем, как он руководил подразделениями, которые неделями сидели глубоко в джунглях без радиосвязи.

Слим писал: «Командиры всех степеней должны были действовать самостоятельно; им была предоставлена большая свобода действий для разработки собственных планов реализации того, что, как они знали, было замыслом командующего армией. Со временем они развили в себе заметную гибкость ума и твердость в принятии решения, что позволило им действовать быстро, использовать внезапно поступившую информацию или изменения в обстановке, не обращаясь к начальству... Способность действовать без приказа, рассчитывая или даже не рассчитывая на одобрение, но всегда в рамках общего замысла, должны стать второй натурой [командира] при любой форме войны».

«Действовать без приказа,.. но всегда в рамках общего замысла». Именно так полковник Фулфорд руководил 7-м полком морской пехоты во время операции «Буря в пустыне». Оглядываясь назад, я понимаю, что в открытой со всех сторон пустыне Кувейта у него были

идеальные условия для использования средств связи. Однако он редко звонил мне, и его штаб был готов помогать моему батальону, а не пытаться у меня информацию. От Слима до Фулфорда – оба получили звание четырехзвездного генерала – мне пришло одно и то же сообщение: на уровне организационного руководства работа заключается в том, чтобы вознаграждать инициативу младших офицеров и сержантов и способствовать их успеху. Если они допускают ошибки, прикладывая все силы, чтобы выполнить ваш замысел, поддержите их. Проанализируйте, как вы организуете свой коучинг и то, насколько четко вы формулируете свои намерения. Помните главное: воспитывайте у подчиненных сильное желание действовать.

Позвольте мне привести конкретный пример. Моя полковая база в Твентинайн-Палмс, близ Палм-Спрингса, располагала территорией для проведения маневров лишь немногим меньшей, чем Род-Айленд. На одном из учений в 1995 году мой полк столкнулся с коварными «красными», рассеявшимися по шестистам квадратным милям среди глубоких каньонов и острых хребтов. Я взял страницу из книги полковника Фулфорда о том, как отдавать приказы типа «миссия». Я удалил линии разграничения между моими батальонами, расширив их зоны ведения огня и маневра, предоставив им больше возможностей для проявления инициативы и намеренно требуя более тесного взаимодействия. Через несколько минут подполковники начали координировать действия в моей полковой радиосети. Всю оставшуюся часть упражнения я слушал, как они быстро маневрировали, говоря что-то вроде: «Вы работаете артиллерией по левому скату этого холма, а мы обходим справа». Темп движения тысяч морских пехотинцев, стремительно эксплуатирующих успех соседей слева и справа, ускорился. Децентрализовав власть, чтобы в полной мере использовать возможности действовать на широком фронте, мы маневрировали быстрее, чем противник, опережая его в цикле принятия решений. Руководствуясь моим замыслом, подчиненные действовали, а обратная связь помогала мне сосредоточиться на принятии решений. В тот день мои подчиненные многому меня научили.

Это был урок построения команды и задавания темпа; подчиненные знали мой замысел и, казалось, не замечали, что я ушел из радиосети. (На самом деле, может быть, благодаря этому они и выиграли!)

Итак, в последующие недели я пытался делиться своей мудростью с помощью короткой записки здесь и тонкого намека там. Я ощущал себя раздающим советы испытанным в боях полковником, который вел полк, едва касаясь руля. А потом, в один прекрасный день, я вошел на командный пункт. Там перед доской стоял мой оперативный офицер с мелом в руке. Подполковник Джон Тулан, с его сильным бруклинским акцентом и сломанным носом, в свои сорок лет все еще был способен сыграть в регби в своем кабинете. Он часто отпускал двусмысленные замечания, сопровождая их обезоруживающей ирландской улыбкой. На доске большими буквами было написано: C H A O S<sup>1</sup>.

Я полюбопытствовал, о чем он думает. Он протянул мне мел.

– Что, – спросил он, – полковник избобрел очередное выдающееся решение?

Так «Хаос» стал моим позывным. Позже ходили слухи, что «хаос» связан с моим желанием устроить бедлам в рядах врага. Это чистая правда. Но в действительности, позывной мне назначили мои нередко непочтительные солдаты. Всегда найдется Тулан, который только и ждет, чтобы взнуздать ваше эго, конечно, если вы держите при себе любителей риска и вольнодумцев.

\* \* \*

В 1996 году я был избран исполнительным секретарем министра обороны доктора Уильяма Перри и его преемника, сенатора Уильяма Козна. Я просмотрел кучу бумаг, расписался в отчетах и с удивлением обнаружил, что они касаются самых разных вопросов – от управления крупнейшей корпорацией в мире до содержания небольшого выпуска новостей. Утром министр обороны мог встретиться с королем, решить вопрос об авианосце стоимостью в миллиард долларов и поинтересоваться историей о капрале, попавшем в беду в Японии. Во второй половине дня он встречался с лидерами Конгресса, планировал, как за семь дней посетить семь стран, и анализировал каждое слово речи, которую он произнесет перед мировым сообществом. Я был поражен быстротой

---

<sup>1</sup> C. H. A. O. S. (англ. Colonel Have Another Outstanding Solution) – полковник избобрел очередное выдающееся решение.



принятия решений, учитывая насколько ограничено было время, выделяемое даже для серьезных дел.

Хотя вашингтонские обязанности не были моей чашкой чая (*not my cup of tea*)<sup>1</sup>, я приобрел неизменное уважение к тем, с кем служил и у кого перенимал новый набор навыков. Я на практике ознакомился со статьей I Конституции, которая возлагает на Конгресс ответственность «за строительство и обеспечение армий, а также за снабжение и содержание флота». Я наблюдал за тем, как распределялось финансирование на оборону, и слушал серьезные дебаты о развертывании войск на Балканах и о том, какие качества нужны старшим офицерам. Я часто имел дело с моими гражданскими коллегами из Госдепартамента, ЦРУ и из штаба национальной безопасности в Белом доме. Они неизменно помогали мне в этом невообразимо сложном межведомственном процессе.

Я с первого ряда наблюдал за принятием и осуществлением политических решений. Еженедельные встречи между моим боссом, министром обороны, советником по национальной безопасности и госсекретарем поддерживали внешнеполитическое равновесие. Совет национальной безопасности координировал вклады учреждений, члены кабинета министров встречались для обсуждения разногласий как в плане планирования, так и в плане исполнения решений. Этот процесс неизбежно был трудным и требовал подчас непривлекательных компромиссов. Вид с вершины Пентагона еще больше укрепил мое понимание [жизни и службы] – я наблюдал, слушал и учился, не имея ни малейшего представления о том, насколько актуальной окажется для меня эта подготовка в будущем.

В 1998 году в чине бригадного генерала я вернулся в штаб морской пехоты для руководства кадровым планированием. Сначала я задавался вопросом, зачем было назначать пехотного офицера руководить кадровой политикой. Впоследствии я понял, почему на этой работе был востребован понюхавший пороху офицер. Если организация хочет, чтобы ее члены демонстрировали поведение, которое она поощряет,

---

<sup>1</sup> Идиомы *not my cup of tea* означает то, что не нравится, не по вкусу; что-то (или кто-то), что (или кого) мы не находим интересным, приятным и подходящим для себя.

то продвижение [по службе] воинов, пригодных для войны, – это, то, с чего следует начинать (where the rubber hits the road)<sup>1</sup>.

Это особенно относится к подбору генералитета, поскольку генеральское звание – показатель того, что ценится службой. Каждый год в морской пехоте созывается совет старших генералов, чтобы выбрать менее дюжины новых бригадных генералов из примерно двухсот подходящих полковников. Каждому члену совета выдаются документы на десять или более полковников об их служебной деятельности за последние десять лет. После нескольких дней изучения член совета кратко излагает дело каждого полковника из своей группы, приблизительно ранжируя их. Совет в полном составе проводит голосование – кто отсеивается, а чья кандидатура все еще остается в работе.

Отбор продолжается изо дня в день, пока количество кандидатов не сократится до двадцати или тридцати. Вы выбираете лучших по воинским специальностям: лучших офицеров пехоты, артиллерии, авиации и тылового обеспечения. Большую роль в отсеиве играет случайность. Если бы прошедший окончательный отбор погиб бы вдруг в авиационной катастрофе, то следующий за ним в очереди был бы повышен в звании, интересы службы от этого не пострадали бы, таково качество наших полковников, прошедших отсев годами службы и предыдущих выборов, их профессиональная репутация известна членам отборочной комиссии.

Все морские пехотинцы равны в своей приверженности выполнению задачи, когда они сталкиваются с врагом. Будучи генералом, я никогда не думал, что несу большую ответственность, чем мои девятнадцатилетние ланс-капралы; я читал это в их глазах. Поскольку величайшая привилегия морпеха – сражаться плечо к плечу с товарищем-морпехом, мы уважаем друг друга независимо от звания и должности. И все же в поп-культуре принято относиться к генералам так, как будто они выше всех остальных. Пентагон отправляет их пройти специальный курс, который называется «Венец» (capstone)<sup>2</sup>. Там их

---

<sup>1</sup> Идиома rubber hits the road досл. «там, где резина касается дороги» означает место или время, где начинается какая-либо активная, реальная деятельность.

<sup>2</sup> Курс capstone служит завершающим и обычно интегративным этапом образовательной программы. Этот термин происходит от декоративного покрытия или «венца», используемого для завершения здания или памятника. В высшем образо-

инструктируют отставные генералы относительно их новых обязанностей. Вьетнамские ветераны напомнили нам, что после того, как вы стали генералом, вы хоть и никогда уже не будете плохо питаться, но зато и никогда уж не услышите всей правды. От людей, которых мы называли «седобородыми генералами», мы не понаслышке узнали об их ошибках, и их уроки были усвоены. На этом и других курсах, которые я посещал в течение следующих десяти лет в звании генерала, «седобородые» также учили нас скромности и преданности делу поддержания профессиональной этики.

В 2000 году я вернулся в Пентагон в качестве старшего военного помощника заместителя министра обороны. В течение двух сроков нахождения на должности, сначала в качестве полковника, а теперь в качестве бригадного генерала, я провел в общей сложности три года в представительских апартаментах Пентагона. Я получил докторскую степень по управлению крупными организациями, наблюдая, как на самом деле гражданской властью осуществляется контроль над военными. Министру обороны чаще всего приходилось выбирать наименее неудачный вариант [решения сложной проблемы]. Если требовалось принять простое решение с хорошими вариантами, то решение принималось [без его участия]. Я присутствовал на большем количестве совещаний, чем могу сосчитать, и весь этот опыт показал мне на еще более высоком уровне, насколько важно делегировать полномочия по принятию решений, чтобы не столкнуться с парализующим хаосом.

Я остался в Корпусе, чтобы быть с войсками. В Пентагоне я делал все возможное, чтобы поддержать своих гражданских боссов, и многому научился. Моя вера в нашу форму правления и мотивы руководства армией гражданской администрацией и Конгрессом укрепились. Тем не менее, я не мог дожидаться, когда я расстанусь со своей должностью. Я не был создан для службы в Вашингтоне. Я не черпал энергию от письменного стола. Я обладал привилегией поддерживать людей, которые глубоко заботились о защите нашей нации, даже когда хор, поющий за «мирные дивиденды», звучал все громче: министров Перри, Козна и Дональда Рамсфелда, их заместителей Джона Уайта, Джона Хамре, Руди де Леона и Пола Вулфовица. Независимо от того, согла-

---

вании этот термин был широко распространен в США с середины XX века, хотя есть свидетельства того, что он использовался еще в конце 1800-х годов.

шался ли кто-то с их точкой зрения или нет, их преданность делу не подлежала сомнению.

В июле 2001 года я с радостью вернулся в Кэмп-Пендлтон, к северу от Сан-Диего, в качестве заместителя командующего 1-м экспедиционным корпусом морской пехоты (1-й кмп) – [мне подчинялись уже] сорок тысяч моряков и морских пехотинцев в лагерях по всей Южной Калифорнии и Аризоне. Я был в восторге от того, что вернулся к ворчунам. За все время службы я всегда считал, что каждое повышение будет для меня последним. Так что я был почти уверен, что завершу свою карьеру там же, где и начинал, среди морских пехотинцев. На такой высокой ноте я и вернулся домой в Каскадные горы, отслужив в последний раз в действующей армии.

Теперь, оглядываясь назад, я понимаю, насколько ошибочным было это предположение и почему обучение и овладение своей профессией никогда не должно прекращаться. За десять лет, прошедших после «Бури в пустыне», я сильно изменился. Мое участие в сокращении Корпуса морской пехоты, учеба в Военном колледже, командование развернутым полком и изучение того, как заставить бюрократию работать на бойцов, все это обеспечило мне полную готовность к предстоящим испытаниям.

## Глава 5

### РИНО

В шесть часов утра 11 сентября 2001 года я ехал на работу в Кэмп-Пендлтон и думал о предстоящих учениях в Египте. По радио я услышал, что была атакована одна из башен-близнецов.

*Они прорвались* – была моя первая мысль.

Я был уверен, что это Усама бен Ладен. «Аль-Каида» объявила войну Америке в середине 1990-х годов. Эта группировка убила более двухсот человек во время нападения на два американских посольства в Африке в 1998 году и восемнадцать моряков на американском эсминце «Коул» во время его дозаправки в порту. Наше разведывательное сообщество знало, что в Афганистане процветает исламистская террористическая сеть, организованная радикальным исламистским правительством талибов. Подумалось, что наши военные и разведслужбы подвели страну. Но я заставил себя выбросить эту мысль из головы. До тех пор, пока я не заехал на свое парковочное место, я думал, как бы проследить террористов до самого края земли, в данном случае до Афганистана. Будучи знаком с Ближним Востоком с 1979 года, я остро осознавал, что это будет не скоротечный бой, и что маньяки, которые думали, что причинение нам вреда испугает нас, должны были бы убедиться в своей неправоте.

11 сентября «Аль-Каида» разрушила башни-близнецы, убила три тысячи невинных гражданских лиц из девяноста одной страны и ранила более шести тысяч в Нью-Йорке, Пенсильвании и Вашингтоне. Президент Джордж У. Буш и министр обороны Дональд Рамсфелд настаивали на быстром возмездии, а оперативники ЦРУ и армейские силы спецопераций связались с силами Северного альянса Афганистана, чтобы нанести авиаудары по разведанным силам талибов и «Аль-Каиды».

Я предполагал, что мы с моими морскими пехотинцами вступим в бой, но это потребует некоторого убеждения [командования]. Генерал Томми Фрэнкс<sup>1</sup> сначала отверг предложение привлечь на помощь

---

<sup>1</sup> Томми Рэй Фрэнкс (род. 1945) – американский генерал, в 2000–2003 гг. возглавлявший Центральное командование вооруженных сил США (англ. United States Central Command; USCENTCOM или CENTCOM). Находясь на этой долж-

морскую пехоту, объяснив своим сотрудникам: «Без сомнения, ребята, – это сукин сын, но он определенно не имеет выхода к морю. Мы не можем использовать десантные возможности морской пехоты». Поскольку Афганистан находился в четырехстах милях от океана, некоторые в штабе Центрального командования (ЦЕНТКОМ) считали, что морскую пехоту нельзя использовать [в операции против талибов]. Как объяснил планировщик ЦЕНТКОМа, «у нас все равно нет доступа с моря, и морпехов придется вводить в бой по воздуху, так давайте просто предоставим дело сухопутным войскам... Итак, мы быстро отказались – по крайней мере, на первых порах – от рассмотрения вопроса о морской пехоте».

Это был классический пример попадания в ловушку устаревшего образа мышления. Морским пехотинцам не нужно быть где-то рядом с побережьем, чтобы высадиться с кораблей. У нас были дальнемагистральные вертолеты с возможностью дозаправки в воздухе и транспортные самолеты. Мы были экспедиционными силами передового развертывания, способными в любой момент вступить в бой в развернутых автономных боевых единицах.

Месяц назад в Кэмп-Пендлтоне я принял командование 1-й экспедиционной бригадой морской пехоты, планируя отправиться в Египет на ежегодные многонациональные учения под названием «Брайт стар». Несмотря на то, что мы находились в состоянии войны, крайне важно было поддерживать наши военные контакты, проводить учения с войсками десятков дружественных стран. Когда я прибыл в египетскую пустыню, то почувствовал себя как дома. Я привык жить в изнуряющей жаре, в стесненных, суровых условиях. Мои морские пехотинцы делили с солдатами из восьми стран огромный лагерь из палаток, фанерных офисов и мух. Это упражнение было тщательно спланировано, разработано, чтобы продемонстрировать как наше политическое единство, так и уровень нашей военной подготовки. Поэтому, как только мы с моим штабом выучили наизусть список частей, привлекаемых к учениям, у меня появилось достаточно времени, чтобы изучить ситуацию в Афганистане. Мне нравилось подзадоривать молодых парней. У них всегда чему-нибудь научишься. Кроме того, мне нравилось наблюдать

---

ности, отвечал за планирование и реализацию военной операции в Афганистане (2001) и вторжения в Ирак (2003).

страдальческое выражение лиц на штабных совещаниях, когда я напоследок рассматривал предложение какого-нибудь ланс-капрала. Если вы не можете свободно общаться с самыми младшими членами вашей организации, то вы потеряли с ними контакт.

– Ну, как дела, ребята?

– Ура! Прекрасно, сэр, просто замечательно. Не жизнь – мечта...

Я так и не научился принимать этот стандартный ответ.

– Не-а. Мы оба знаем, что это чушь собачья. Мы застряли в глуши, в то время как хотим убивать «Аль-Каиду». Все, наравне со мной. Скажите мне лучше, что я могу исправить.

Однажды солдаты указали на переносные туалеты, которые они делили с солдатами из других стран, некоторые из которых обладали весьма грубыми гигиеническими привычками. Чтобы поправить дело, я послал сержанта за восемьдесят миль в Александрию. Под радостные возгласы толпы он вернулся с целым грузовиком туалетной бумаги, выдав каждому по рулону. Иногда базовые жизненные потребности оказываются самыми важными.

Командир – всегда страж своего подразделения, предупреждающий всех об опасности. Один старший офицер был разгневан тем, что я приказал своим морским пехотинцам постоянно носить с собой боевые патроны. Он объявил, что я сбился с ноги, и что ношение боевых патронов запрещено. Уведомив в свое время семь семей о гибели их сыновей во время взрыва в Бейруте в 1983 году<sup>1</sup>, я настаивал на том, что мы, морские пехотинцы, всегда несем ответственность за собственную безопасность. Мы носили с собой боеприпасы. Я был поражен, что всего лишь через месяц после 11 сентября, я вообще должен был этим заниматься.

---

<sup>1</sup> Взрывы казарм миротворцев в Бейруте – диверсионные акции, направленные против воинских подразделений США и Франции, выполнявших миротворческую миссию в Ливане в ходе местной гражданской войны. Около 6 часов утра воскресенья 23 октября 1983 года грузовик подъехал к штабу морской пехоты США. Часовые открыли огонь с запозданием, поскольку согласно правилам миротворческой операции, держали свое оружие незаряженным. Грузовик прорвался через заграждение и врезался в здание. В результате взрыва здание штаба обрушилось, погребя под обломками 400 спящих американских солдат, 241 из которых погибли.

Конечно, закон Мерфи<sup>1</sup> никто не отменял. В тот же день два морских пехотинца небрежно разрядили свое оружие, не причинив никому вреда, разве что вызвав апоплексический удар у кого-то на уровне вышестоящего штаба. И снова меня попытались заставить разоружить морских пехотинцев. И снова я отказался, утверждая, что это было бы неразумно. Два проступка по небрежности поставили под угрозу доверие высшего командования к дисциплинированности четырех тысяч морских пехотинцев. Двоим провинившимся мальчишкам было задержано присвоение очередного звания. До конца развертывания они не будут носить заряженное оружие – просто позор. На том все и закончилось.

Как только начались учения, мой друг генерал-майор Джон «Довольный» Каstellлоу, командующий морскими пехотинцами на Ближнем Востоке, и я успели насидеться под маскировочной сеткой и поговорить о том, как бороться с «Аль-Каидой». Он предположил, что мы могли бы сосредоточить два десантных соединения морской пехоты с небольшой группой управления в северной части Аравийского моря. Он заставил меня задуматься. Вернувшись на свой бивуак, я приказал своим сотрудникам определить места в Афганистане, где мы могли бы приземлиться, а затем вернулся к проведению учений.

Когда учения завершились, я получил приказ лететь в Бахрейн, крошечное островное государство в Персидском заливе. Начиная с 1940-х годов, Бахрейн всегда стоял рядом с нами, всегда беря на себя больше своего веса. Он служил портом базирования для Пятого флота ВМС США, которым в 2001 году командовал трехзвездочный вице-адмирал Вилли Мур. По прибытии в Бахрейн я отметил у него, и поздним вечером он вызвал меня в свой офис. Он указал на настенную карту, показывавшую, что ««Талибан»» и «Аль-Каида» подверглись сокрушительному нападению на севере, где наши силы спецопераций и ЦРУ действовали вместе с афганскими племенами.

Вилли Мур изложил наброски своего домашнего задания. Он сказал мне, что южная половина страны остается оплотом талибов, и что наши бомбардировки на севере вынуждают все больше талибов пере-

---

<sup>1</sup> Закон Мерфи – шуточный философский принцип: все, что может пойти не так, пойдет не так.



бираться на юг. За последние пятьсот лет Кабул ни разу не удалось успешно защитить. Вилли знал, куда они направляются – в Кандагар, второй по величине город Афганистана, духовную столицу талибов. По нашим оценкам, десятки тысяч бойцов были рассеяны по нескольким провинциям, и еще больше бежало на юг. Их лидер, мулла Омар, скрывался среди живущих там двух миллионов пуштунов. С наступлением зимы талибы сосредоточатся в этом регионе, и наши бомбардировки поставят под угрозу два миллиона невинных людей. Однако прекращение бомбардировок означало бы, что к весне Омар сможет организовать мощную оборону. Предлагаемый Вилли второй фронт смог бы это предотвратить.

Кандагар находился в тысяче миль к северо-востоку от кабинета Вилли Мура, посреди бесплодных пустынь и горных хребтов Белуджистана. Между Северной Аравией и не имеющим выхода к морю Афганистаном находился Пакистан, что еще более осложняло ситуацию. Но Вилли Мур был воином, которого не пугали ни расстояние, ни количество врагов, и он не ждал указаний; скорее, он видел возможности там, где другие видели только препятствия.

«Существует дар, – писал Наполеон в своих мемуарах, – схватывать с первого взгляда возможности, открываемые местностью... Можно назвать это *coup d'oeil* [правильный глазомер], это врожденное свойство великих полководцев».

«*Coup d'oeil* командующего, – соглашался Клаузевиц, – это его способность видеть вещи такими, как они есть, проникать во все нюансы военных дел, вот в чем суть хорошего полководца. Только если мыслить широко, можно достичь свободы, необходимой для того, чтобы управлять событиями, и не позволять им управлять собой».

Адмирал Мур обладал этим даром, выраженным в волевом выражении его лица. Если бы он родился на двести лет раньше, я бы увидел, как он с кортиком в руке и черной повязкой на глазу с криком «сдавайтесь!» идет на абордаж.

Он задал мне вопрос: «Можете вы собрать морскую пехоту из Средиземноморского и Тихоокеанского флотов, высадиться в Афганистане и двинуться на Кандагар?»

– Да, я смогу это сделать, – ответил я. – Мне нужно несколько дней, чтобы все спланировать и провести рекогносцировку.

– Ладно, идите и выясните, что вам нужно, а я найду самолет для рекогносцировки, – сказал он.

ЦЕНТКОМ по его просьбе уполномочил Мура планировать рейды, и он довольно свободно трактовал данный термин. Если мы нанесем быстрый удар с неожиданной стороны, «Талибан» рухнет. Мур разглядел эту возможность с первого взгляда.

От лет, проведенных мной в море, до разговора под маскировочной сеткой в Египте и до адмирала, который стремился использовать шанс, все сошлось в одной точке. И вот я здесь – мне предложили такую возможность. Биографии выдающихся руководителей, как правило, подчеркивают, что своими достижениям они обязаны упорному труду, блестящему уму или негибкому упорству. Напротив, многие из тех, кто добивается куда более скромных результатов, сетуют на невезение и препятствия. Я считаю, что обе точки зрения одинаково верны. После терактов 11 сентября, когда «Аль-Каида» и «Талибан» в Афганистане стали нашей мишенью, я был следующим, кто должен был развернуться. Как отмечал Черчилль, «у каждого в жизни наступает особый момент, когда его, образно говоря, похлопывают по плечу и предлагают сделать нечто совершенно особенное, уникальное и соответствующее его талантам. Какая трагедия, если этот момент застает их некомпетентными или неподготовленными к тому, что могло бы стать их звездным часом».

Благодаря ветеранам Вьетнама к этому «особому моменту» я был подготовлен и достаточно квалифицирован, чтобы предпринять нечто совершенно особенное. Хотя шестью месяцами ранее тем, кто повел бы наших морских пехотинцев в Афганистан, мог быть кто-то другой, овладение выбранной профессией означает, что вы готовы действовать, как только представится такая возможность. Когда я выходил из кабинета адмирала, то уже представлял себе, как будет проходить операция. Конечно, нам предстояло преодолеть четыреста миль, и то, что предлагал Вилли Мур, представляло собой поэтическую вольность по отношению к доктринальным воззрениям. Но доктрина – последнее прибежище лишенных воображения людей. Морские пехотинцы учили меня, что доктрина – это инструкция, а не интеллектуальная смиренная рубашка. Импровизируйте, приспосабливайтесь и побеж-

дайте; я собирался сделать все возможное, чтобы реализовать замысел адмирала.

Первое, с чем нам пришлось столкнуться, – это с тиранией расстояния. Благодаря решениям, принятым в 1950-х годах, Корпус морской пехоты имеет собственные заправщики КС-130 и собственные вертолеты, приспособленные для дозаправки в полете. Благодаря кораблям ВМС мы могли перевозить тысячи солдат на тысячи миль, не требуя доступа к базам иностранных государств. Одного лишь авторитета адмирала Мура было достаточно. Я мог бы собрать вместе две экспедиционные части морской пехоты, каждая из которых состояла из одного усиленного пехотного батальона, более двух десятков самолетов и вертолетов и трех кораблей, везущих боевые припасы на пятнадцать дней. В течение трех дней мы с моим «штабом» из трех человек тасовали цифровые данные о расстояниях, силе ветра, количестве топлива, высоте полета и грузоподъемности вертолетов, огневой поддержки и тому подобного. Мы пришли к выводу, что можно прыгнуть на четырехста миль от моря. Никогда нельзя позволять своему энтузиазму превзойти реальные возможности вашего подразделения, но моя оценка была основана на принципе обоснованного риска. После того как я изложил свой план, адмирал Мур сказал: «Я назначаю вас ответственным за 58-ю оперативную корабельную группу и десант».

58-я оперативная группа (Task Force 58) состояла из шести десантных кораблей, на борту которых находилось более четырех тысяч морских пехотинцев, и нескольких эскортных кораблей союзников. Для моряков было немного унижительно, что старший офицер флота, с которым я никогда раньше не служил, возложил на меня, морского пехотинца, эту ответственность. Это был первый случай почти за двести лет, когда какой-либо военный корабль был отдан под командование морского пехотинца. Вилли Мур выдержал залп критики флотских. Но он был невозмутим. Его подход совпадал с моим: *просто сделай это*.

Я вышел из кабинета адмирала Мура, остро ощущая то доверие, которое он мне оказал. Мне и в голову не приходило, что мы можем потерпеть неудачу. Морские пехотинцы не знают, как пишется это слово. Я знал, что наш дух может принести пользу, и наши парни были готовы к драке, готовы пролить кровь тех, кто напал на нашу страну или

поддерживал их. Моей ближайшей задачей было доставить морских пехотинцев с океана на задний двор талибов.

Выйдя из кабинета адмирала, я наткнулся на своего друга, капитана ВМС Боба Харварда. Его «тюлени» (SEAL<sup>1</sup>), застрявшие в Бахрейне из-за отсутствия воздушного транспорта, не могли вступить в бой. С бритой головой и мускулистым телом Боб выглядел как типичный «тюлень». В юности он жил в Иране, свободно говорил на фарси и обладал энциклопедическими познаниями о Ближнем Востоке. Я знал, что он был находчивым, конкурентоспособным и гибким лидером, который всегда подавал пример. Я протянул ему руку. «Добро пожаловать на войну. У меня есть самолет. Полетим вместе». Мы пожали друг другу руки, заключив партнерство, которое будет длиться на протяжении десятилетий войны.

Объединенная оперативная группа сил специального назначения генерал-майора Делла Дэйли уже проводила рейды по Южному Афганистану. В течение нескольких недель люди Делла совершали рейды в южные районы страны, в основном вылетая небольшими группами с палубы авианосца «Китти Хок», располагавшегося в северной части Аравийского моря. Темп его операций был ограничен огромными расстояниями, которые они пролетали в ужасающих условиях. Через минуту после нашей с Деллом встречи он от всей души одобрил высадку 58-й оперативной группы в южном Афганистане. Наличие передовой базы обеспечивало действиям Делла и его людей большую гибкость. За несколько недель до моего приезда его рейнджеры устроили дерзкий ночной рейд на грязную полосу земли в глуши под названием Рино, в девяноста милях от Кандагара. Он рекомендовал мне высадить там моих морских пехотинцев. Как только мы получим эту базу, силы специальных операций и морская пехота получают возможность совершать рейды во всех направлениях. Никто по-настоящему не знает врага, пока не сразится с ним, а Делл сражался. Делл чувствовал, что Рино – подходящая цель, и я согласился с ним, приведя в движение замысел адмирала Мура.

---

<sup>1</sup> Силы специальных операций военно-морских сил США, предназначенные для проведения разведывательных и диверсионных операций с моря. Акроним SEAL означает: *англ.* Sea – море, Air – воздух, Land – земля; буквально: *англ.* Seals – тюлени.

Следующей моей остановкой была авиабаза в Саудовской Аравии, где я встретился с генерал-лейтенантом ВВС Майклом Мозли, главнокомандующим воздушными операциями на Ближнем Востоке и в Афганистане. Пока я объяснял ему суть дела, он прикинул расстояние по карте, поднял глаза и спросил: «Ты действительно собираешься это сделать?» Я сказал, да. «Если попадешь в беду, я повешу над твоей головой столько самолетов, сколько тебе понадобится».

Принимая во внимание возможности этого человека, я понимал, что он сможет помочь. Впервые в своей карьере я решил не привлекать артиллерию для поддержки штурмовых волн. В то время как доктрина справедливо указывает, что использование артиллерии на берегу является ключом к обеспечению высоких темпов круглосуточно ведущихся операций, я рассудил, что ввод в действие вертолетов, характер вражеской угрозы и поддержка с воздуха дают мне лицензию на отступление от доктрины. В данном конкретном случае, наращивая силы, я мог ввести артиллерию позже.

Но мне еще предстояло выяснить, как пересечь Пакистан. На самолете адмирала Мура я вылетел в Исламабад для встречи с нашими дипломатами и пакистанскими военными.

— А что здесь делает морской пехотинец? — спросила посол Уэнди Чемберлин, когда я вошел в ее кабинет.

— Госпожа посол, — ответил я, — я везу несколько тысяч своих лучших друзей в Афганистан, чтобы убить немного людей.

Она улыбнулась и сказала: «Я думаю, что смогу вам помочь». Никогда прежде я лично не сталкивался с таким прямолинейным дипломатическим действием.

Чтобы напасть на «Аль-Каиду» и их союзников-талибов в Афганистане, мне нужно было пересечь воздушное пространство Пакистана. Прямо на месте высокоуважаемый дипломат устроила мне знакомство с нужными людьми. Я встретился с генерал-майором Фаруком Ахмед-Ханом, начальником отдела планирования пакистанских вооруженных сил. Проиграв несколько войн с Индией на востоке, Пакистан был полон решимости использовать рычаги влияния на любое правительство в Кабуле, чтобы избежать любой угрозы с запада. Но «Талибан» защищал «Аль-Каиду». Учитывая отказ талибов порвать с боевиками «Аль-Каиды», которых они укрывали, пакистанцы знали,

что я буду атаковать талибов, с которыми они до того пришли к соглашению.

При встрече генерал Фарук разразился целой литанией<sup>1</sup> жалоб на десятилетия американской внешней политики. Я выслушал его до конца. Отношения Пакистана с Америкой были отмечены разочарованиями с обеих сторон. Результатом было тлеющее негодование.

Когда генерал Фарук закончил, я сказал: «Генерал, я не дипломат. Я еду в Афганистан. Я хочу знать, поможете ли вы мне».

Фарук все понял, и разговор перешел в другое русло. Он согласился предоставить воздушные коридоры над Пакистаном. В то время как первые штурмовые отряды на вертолетах, приспособленных для дозаправки в воздухе, захватят Рино, средства усиления прибудут в Рино позже.

Захватив инициативу, командир принуждает противника реагировать, теряя равновесие. Как только мы высадимся, при поддержке авиации Рино можно будет защитить от любой наземной атаки. И как только мы окажемся на земле, мы сможем контролировать дороги и изолировать Кандагар.

В своих стремительных кампаниях во время Гражданской войны генерал армии Союза Уильям Т. Шерман обычно стремился одновременно создавать угрозу двум объектам противника, прежде чем напасть на один из них. Это вынуждало генералов Конфедерации дробить силы, что давало Шерману решающее преимущество на направлении главного удара. Адмирал Мур рассуждал примерно так же. Как только моя бригада разместится в Рино, перед талибами возникнет дилемма: держать основную часть своих сил для обороны на севере или перебросить их на юг, чтобы удержать Кандагар.

Нам нужно было действовать быстро. История знает немало примеров принятия быстрых решений. В 1943 году генерал Дуглас Макартур планировал высадку десанта в юго-западной части Тихого океана. Он написал адмиралу Уильяму Хэлси, отвечавшему за южную часть Тихого океана, с просьбой организовать морскую кампанию для отвлечения японских сил. Уже через два дня Хэлси ответил, пообещав

---

<sup>1</sup> Литания. 1. молитва у католиков, которая поется или читается во время торжественных религиозных процессий. 2. перен. длинный и скучный перечень чего-л.; причитания, нескончаемые жалобы.

поддержку. В продолжительном обмене мнениями не было необходимости. Общая цель состояла в том, чтобы сокрушить японские войска. Все остальное было второстепенным. Два волевых командира объединились, чтобы обрушить ад на головы врага.

По сравнению с этим гигантским начинанием масштаб наших усилий в 2001 году был не так уж и велик. Тем не менее требовалась такая же быстрота принятия решения; мы должны были двинуться на Кандагар прежде, чем противник успеет укрепить оборону. Бюрократические, организационные и политические трения были отброшены в сторону. В течение нескольких дней адмирал флота, американский посол, коммодор «тюленей», генерал армейских сил спецопераций, генерал ВВС и бригадный генерал морской пехоты определили, как лучше всего вторгнуться в южный Афганистан. Нас объединял дух сотрудничества, решения принимались быстро. Мы пожали друг другу руки и поклялись в успехе, уверенные, что каждый из нас сделает свое дело. Доверие остается монетой королевства.

### **Сокращение штаба**

Я прилетел в Бахрейн со штабом из трех человек: мой суперэффективный помощник лейтенант Уоррен Кук, умный планировщик майор Майк Махани и оперативный мозг подполковник Кларк Летин. Адмирал Мур назначил меня командующим 58-й морской оперативной группой (ОГ), и мы приступили к работе. 58-я ОГ имела славную родословную, восходящую ко Второй мировой войне. Используя быстроту и военную хитрость, 58-я ОГ, как молотом, наносила удары по одному захваченному японцами острову за другим. В битве при Иводзиме в 1945 году 58-я ОГ включала восемнадцать авианосцев и восемь линкоров – то есть обладала большей огневой мощью, чем любой флот в истории.

Мы быстро провели инвентаризацию и определили, что наша версия 58-й ОГ образца 2001 года будет включать шесть десантных кораблей, плюс эскорт; 3100 моряков и 4500 морских пехотинцев; плюс КС-130, истребители «Харриер» и вертолеты. Несмотря на то, что в масштабах Второй мировой войны наша операция казалась крошечной, для ее обеспечения требовался штаб численностью более трех человек.

Согласно доктрине, штаб развернутой бригады мог состоять более чем из двухсот человек. Имея в виду характер предстоящих действий, мы резко сократили численность штабных работников, используя «скип-эшелон», метод, о котором я узнал в беседах с разговорчивым англоговорящим иракским майором, которого мой батальон захватил в плен во время войны в Персидском заливе в 1991 году. В большинстве военных организаций каждый уровень командования – или эшелон – имеет штатные подразделения, выполняющие одинаковые функции, такие как управление личным составом, сбор разведывательной информации, оперативное планирование и материально-техническое обеспечение. Как объяснил мне иракский майор, дублирование функций ведет к потере времени и людских ресурсов и не приносит никакой пользы.

Я хотел, чтобы мой штаб делал только то, что мы одни могли сделать, делегируя как можно больше полномочий подчиненным мне проверенным флотским командирам и командирам морской пехоты. Предполагая, что мой босс знает, как управлять Пятым флотом, а мои подчиненные знают, как управлять своими кораблями или оборудованием, я не хотел копировать их штабы. Я решил, что нам не нужен собственный капеллан или офицер по связям с общественностью, как и множество других офицеров, дублирующих функции, которые выполнялись на нижних уровнях военной иерархии. На берегу, в штабе флота, занимаясь юридическими вопросами, я консультировался с военно-морским адвокатом из штаба адмирала Мура. В море я бы посоветовался с адвокатом из штаба морской пехоты. Как только мы высадились в Афганистане, я решил, что мой старший военный советник будет старшим сержантом коалиционных сил спецопераций. Он держал меня в курсе всех общих проблем, беспокоящих войска, независимо от их национальной принадлежности, через собственную сеть сержантов по всему флоту, морской пехоте и союзным подразделениям. На протяжении всей своей карьеры я предпочитал работать с теми, кто трудился [на своем посту] еще до моего назначения. Когда новый босс приводит с собой большую команду фаворитов, это вызывает раздор и более высокий уровень концентрации (читай, бюрократизации) власти. Применение скип-эшелона повышало доверие между подчи-



ненными командирами и штабами. Я решил опираться на сплоченные команды, полностью поддерживать их и удалять тех, кто не поспевал за ними.

Устранив дублирование функций, я добился сокращения штата своего штаба, в котором теперь работало не двести, а тридцать два офицера ВМС и морской пехоты, а также капитан специальной тактики ВВС и офицер ЦРУ. Если к кому-то из моих штабных офицеров поступал телефонный звонок, он мог ответить на любой вопрос

Пособия по менеджменту часто подчеркивают важность «централизованного планирования и децентрализованного исполнения». На мой вкус, это чересчур централизованная схема. Я верю в централизованное видение в сочетании с децентрализованным планированием и исполнением. В общем, есть два типа руководителей: кто просто-напросто руководит своими сотрудниками, и кто руководит своими сотрудниками и предоставляет им свободу действий, по мере необходимости наставляя их, как надлежит выполнять указания. Мне необходимо было концентрироваться на серьезных проблемах и предоставить сотрудникам самим решать, как добираться до их решения. Руководствуясь надежной обратной связью, я вернулся к трем вопросам: *Что я знаю? Кому это нужно знать? Сообщил ли я им?* Если обрабатывать данные сообща, все элементы плана будут согласованы между собой.

Все мои подчиненные, говоря на жаргоне морской пехоты, набивали мешки песком<sup>1</sup>. Никто не освобождался от решения самых простых вопросов. Мы сами отвечали на звонки, сами варили себе кофе и, если везло, спали по шесть часов. Обеденный перерыв был заполнен обсуждением оперативных проблем. Я кратко и по существу излагал замысел старшего начальника, затем доводил свое решение, и подчиненные мне командиры вместе со своими военно-морскими штабами и штабами морской пехоты начинали разрабатывать планы выполнения своих частных задач. Я держал свою дверь открытой. Если кто-то нуждался в помощи, он входил и говорил: «Сэр, есть проблема. Что вы об этом думаете?»

---

<sup>1</sup> Набивать мешки песком, которые используются для усиления защитных свойств оборонительных позиций – нудная и утомительная работа, не требующая высокой квалификации.

Я изучал британский опыт ведения боевых действий в Бирме во время Второй мировой войны. Чтобы сдержать численно превосходящие японские силы, в 1943 году бригадный генерал Орд Уингейт организовал силы глубокого вторжения, называемые «чиндитами»<sup>1</sup>, для действий в тылу врага. Я был уверен, что мы могли бы сделать то же самое и, что важно, поддерживать наши силы, расположенные на глубине четырехсот миль на вражеской территории.

В конце каждого дня мы все обсуждали, что нам удалось сделать. Я подводил итоги, говоря: «Хорошо, это мне нравится. А теперь давайте сделаем это». На следующее утро мои офицеры флота и морской пехоты сообщали мне: «Вот на чем мы остановились». Мы поддерживали постоянный диалог, и сотни учений флота теперь окупались в реальном времени. Если бы не годы военно-морских учений и сложных операций, я не смог бы выполнить свою миссию. Я совершил восьмичасовой разведывательный полет над южным Афганистаном на Р-3, способном долго барражировать самолете с большой дальностью действия, предназначенном для поиска подводных лодок. Сложные технологии облегчили мне наблюдения. Вблизи намеченной точки высадки мы не обнаружили вражеских сил. Талибы оставили свою заднюю дверь открытой. Памятка молодым офицерам: я могу выглядеть блестяще, сражаясь с вражескими командирами, туpee ведра камней.

### **Что было до нас**

Военные долго хранят память о неудачах. В 1915 году англичане попытались захватить пролив Дарданеллы, чтобы вынудить Турцию, воюющую на стороне Германии, выйти из войны. Но высадка десанта в Галлиполи закончилась катастрофой. Двести тысяч солдат были захвачены на плацдарме. Союзники потеряли сорок четыре тысячи убитыми

---

<sup>1</sup> Чиндиты – группы глубокого вторжения (англ. Long Range Penetration Groups), или глубинной разведки – специальные оперативные подразделения британской и индийской армий, действовавшие в 1943–1944 годах, во время Бирманской кампании. Чиндиты были сформированы для рейдерских операций: нападения на японские войска, объекты и линии связи, расположенные глубоко в тылу японцев.

и сто тысяч ранеными. Когда закончилась Первая мировая война, историки были убеждены в тщетности нападения с моря.

Шесть лет спустя майор Пит Эллис, истинный вольнодумец Корпуса морской пехоты, предвидя войну с Японией, убедил коменданта Корпуса разработать способы десантирования для захвата передовых сухопутных баз по всему Тихому океану. В ходе военно-морских экспериментов в Карибском море боеготовность десантных сил была отточена до остроты бритвы. Десантные операции оказались ключом к победе во Второй мировой войне: Германия держала Западную Европу в железном кулаке вплоть до высадки десанта в Нормандии в 1944 году, в то время как захват островов на Тихом океане изолировал и обрек Японию на гибель. Лобовые атаки на удерживаемые японцами острова стоили десятков тысяч жертв.

Когда в 1950 году началась Корейская война, генерал Дуглас Макартур проигнорировал совет Вашингтона и приказал морской пехоте высадиться в тылу северокорейской армии и захватить Сеул, удерживаемую врагом столицу Южной Кореи.

«Амфибийный десант, – разъяснил Макартур, – это самый мощный инструмент, который мы можем использовать. Мы должны сильно ударить глубоко по вражеской территории. Глубокое вторжение, основанное на внезапности, разрывающее линии снабжения противника, является и всегда было самым решительным маневром». Блестящие успехи Макарута в Корее заключались в перемещении морских пехотинцев на сотни миль по морю, чтобы высадиться в тылу ничего не подозревающей северокорейской армии, что привело к уменьшению потерь союзников.

После Корейской войны флот построил вертолетоносцы, спроектированные как авианосцы. Несколько лет спустя морские пехотинцы модифицировали надежный С-130 «Геркулес» под дозаправку в воздухе истребителей и вертолетов. В конце шестидесятых годов на вооружение стал поступать вертолет СН-53, 46-тонный монстр, который, полностью загруженный, мог перевозить войска и грузы на сотни миль.

Каждое поколение воюет инструментами, созданными предыдущими поколениями. Так что в 2001 году у меня был набор инструментов, немислимый в предыдущих войнах. Некоторые военные и по-

литические лидеры все еще представляли себе амфибийную войну с точки зрения высадки десанта на Иводзиму. Как только адмирал Мур указал мне на карту, показывающую Афганистан, не имеющий выхода к морю, находящийся в сотнях миль от моря, я понял, что могу высадиться там с тысячами морских пехотинцев. Планирование займет всего несколько недель, потому что у меня под рукой есть нужные инструменты. На протяжении пяти десятилетий дальновидные люди, как военные, так и гражданские, вносили свою лепту в обеспечение работы 58-й оперативной группы.

Но наличие плана не значит ничего, если только те, кто выше вас, не уверены, что вы можете его выполнить. Как руководитель, вы должны обеспечивать коммуникацию не только вниз, но и вверх. Рассказывать об «амфибийной операции» людям, чье воображение не продвинулось дальше высадок в Нормандии и на Тихом океане, может оказаться трудным.

Ко второй неделе ноября небольшие группы оперативников ЦРУ и сил специальных операций в северном Афганистане обеспечивали воздушную поддержку племенным ополченцам, которые разгромили талибов. Убеденный в надежности нашего плана захвата Рино, адмирал Мур решил поставить этот вопрос перед Центральным командованием, для принятия решения «влезать» или «не лезть». ЦЕНТКОМ провел видеоконференцию, на которой выступали Мур, Делл Дэйли и я, а также множество других участников. ЦЕНТКОМ предполагал, что морские пехотинцы начнут совершать небольшие рейды подобно тому, как это уже делали силы специальных операций.

Вообще-то, мы представляли себе нашу операцию как вторжение. Адмирал Мур предложил нам не придавать этому особого значения. Поэтому в своем кратком докладе я объяснил, что захват Рино обеспечит передовую базу для совершения рейдов. Я не стал упоминать о выводе своих войск, потому что не собирался этого делать. Оказавшись на земле, я хотел остаться и разорвать врага на части. К моему удивлению, никто не спросил меня об эвакуации. Я оценивал эту, по общему признанию, сложную операцию через призму обоснованного риска.

Но когда я кратко изложил план экспедиционных сил по ночному штурму Рино с вертолетов, за которым должна была последовать

посадка на грунтовую полосу КС-130 с подкреплением, проявился центральный пункт озабоченности ЦЕНТКОМа. Я наблюдал за выражением лиц на экране двух старших генералов ЦЕНТКОМа, авиаторов, которые провели тысячи часов в пилотских кабинах. Они остро осознавали опасность, связанную с ночной дозаправкой, и прекрасно понимали, что в предлагаемой нами операции задействовано много подвижных элементов: кораблей, идущих на полной скорости из Средиземного моря; вертолетов, взлетающих ночью, чтобы в сотнях миль встретиться с танкерами КС-130; и «тюленей», которые целыми днями прячутся в глубине вражеской территории, поддерживая связь с кораблями. Тем не менее, я был уверен, что выполнить каждую часть плана было нам вполне по силам.

Видеоконференции могут ускорить принятие решений, но здесь есть и обратная сторона медали. Вы можете видеть только участников, выбранных камерой. Ты не можешь читать язык тела других людей. Кроме двух генералов ВВС, в конференц-зале в Тампе находились и другие участники, а также более дюжины слушателей, разбросанных от Бахрейна до Вашингтона и Гавайев. Я знал, что у меня есть всего несколько минут, чтобы заслужить одобрение ЦЕНТКОМа. Негативное мнение может сложиться без единого произнесенного слова. К этому времени я уже переместился из штаб-квартиры флота в Бахрейне на свой флагманский корабль в северной части Аравийского моря. Я горел желанием послать сообщение кораблям и морским пехотинцам, что мы выступаем, но пока я понятия не имел, к какому решению склонится ЦЕНТКОМ.

Молчание было нарушено вопросом о возможных трениях между целевой группой сил спецопераций «Меч» и 58-й ОГ.

Командир целевой группы (ЦГ) «Меч», спокойно наблюдавший за происходящим из своей палатки, отреагировал мгновенно:

– Я полностью поддерживаю то, что предлагает 58-я ОГ, – твердо сказал он. – Мы расходимся с ними во времени и в пространстве. Я полностью поддерживаю эту операцию.

Сказал, как припечатал. Вторжение было горячо одобрено.

## ОПЕРАЦИЯ «НЕСОКРУШИМАЯ СВОБОДА»

ноябрь 2001 года

ЦЕЛЬ: во взаимодействии с ЦГ «Меч», амфибийные рейдовые силы будут поддерживать постоянное давление на силы талибов/«Аль-Каиды», создавая хаос и дестабилизируя контроль противника над южным Афганистаном. Я РЕШИЛ использовать втянутость противника в активные наземные операции в северном Афганистане. Координируя и интегрируя действия и избегая столкновений с ЦГ «Меч», амфибийные силы будут атаковать талибов на юге Афганистана в ходе повторяющихся рейдов, направленных на разрушение чувства безопасности противника и подавление его воли. Амфибийные рейдовые силы будут поддерживать и развивать успех ЦГ «Меч», совместно атакуя цели, чтобы заставить противника проявить себя.

### Конечный результат:

- Повергнуть лидеров ««Талибана» и ««Аль-Каиды»» в смятение, поставив их перед оперативной дилеммой, как распределить свои силы (Северный фронт или южный Афганистан).
- Обеспечить свободу действий 58-й ОГ в любое время и в любом месте по нашему выбору.
- Уничтожить уверенность руководства талибов в том, что они сохраняют какой-либо контроль над южным Афганистаном.

\* \* \*

Через несколько дней после Дня Благодарения я стоял на палубе вертолетоносца, располагавшегося в нескольких десятках миль от пакистанского побережья. Грохот выстрелов отдавался эхом внутри ангарной палубы – это морские пехотинцы опробовали свои винтовки, стреляя в море. Пехотинцы в полном вооружении со стофунтовыми рюкзаками карабкались по трапам. Красное освещение отбрасывало на переборки их густые, делавшие их похожими на горилл тени. Наверху, по темной летной палубе, морпехи следовали за проводниками к освещенным синим химическим светом рампам вертолетов CH-53, размером с тракторные прицепы. Команды моряков в разноцветных жилетах

точно выполняли задания, заправляя и вооружая самолеты, а войска двигались стройными рядами.

Военная машина Америки пришла в движение, каждый винтик встал на свое место. Палуба, заполненная оглушительным ревом крутящихся над головой винтов, не была местом для неподготовленных людей. Каждый шаг был отработан.

В течение дня самолеты AV-8B «Харриер» вылетели с американского универсального десантного корабля «Батаан» для нанесения ударов по целям в окрестностях Кандагара. «Тюлени», находившиеся в укрытиях, выходящих на Рино, прислали позывной «Зима», сигнализовавший об отсутствии врага на объекте высадки. Пока я наблюдал за погрузкой, семь боевых вертолетов и шесть гигантских СН-53 отправились с летной палубы американского корабля «Пелелиу» в четырехчасовой полет. Над северо-восточным Пакистаном они были дозаправлены в воздухе четырьмя KC-130.

В 9 часов вечера первая волна обрушилась на взлетную полосу Рино. Вертолеты, севшие первыми, подняли густую пыль, мелкую, как тальк, как столб дыма, поднявшийся на сотни футов. Это было то, чего боится каждый пилот – садиться вслепую, будучи окутанным полной темнотой. Через несколько минут морпехи из второй волны почувствовали себя так, словно они находились в лифте, совершавшем колебательные движения вверх-вниз, как йо-йо. Ничего не видя, пилоты вертолетов осторожно порхали, пока не касались земли. В течение часа 170 пехотинцев без помех заняли оборонительные позиции, а специальная тактическая группа капитана ВВС Майка Флэттена подготовила грунтовую полосу для приема KC-130.

После 11 сентября ни одна страна не могла ответить террористам так, как ответила им Америка. Войны, как и ураганы, повторяются без предварительного предупреждения. Некоторых из них вы не можете избежать. Если вы хотите испытать как можно меньше крупных огорчений после внезапного нападения, вы должны заранее разработать доктрину и приготовить ресурсы для ответного удара. За несколько месяцев до этого я наблюдал, как это самое подразделение отрабатывало со своих кораблей рейд от калифорнийского побережья вглубь пустыни Мохаве в Калифорнии. Я был уверен, что они смогут это сделать и в Афганистане.

В течение нескольких ночей, предшествовавших штурму, мы спокойно собирали морскую пехоту и транспортные средства. Штурмовая волна стартовала с кораблей, и к рассвету в Рино высадилось еще четыреста морских пехотинцев плюс грузовики с орудиями. Наша команда только что совершила самую глубокую в истории амфибийную высадку с моря.

От начала до конца нашей команде – флоту, морской пехоте, армейским силам спецопераций, Государственному департаменту – потребовалось всего двадцать восемь дней, чтобы продумать, спланировать и осуществить вторжение в Афганистан. Операции происходят со скоростью доверия.

26 ноября, в День «Д» + 1, талибы двинулись на Рино, отправив из Лашкар-Гаха, расположенного в пятидесяти милях к северо-западу, колонну бронетехники. Военно-морские истребители F-14 и боевые вертолеты морской пехоты «Кобра» быстро расправились с ними. Они не смогли и близко подобраться к нам и не дожили до возвращения в город, названный в честь армии Александра Македонского, которая вторглась в Афганистан 2400 лет назад.

Генерал-лейтенанта Грегори Ньюболда, начальника оперативного отдела Объединенного комитета начальников штабов, позже спросили об открытии второго фронта в войне с террористами. «Ввод 58-й оперативной группы, – сказал он, – оказал глубокое психологическое воздействие на талибов и «Аль-Каиду» – они лишились всякой надежды на постепенный отход с севера и шанса отсидеться [на юге]. 58-я ОГ коренным образом поменяла переменные в уравнении противника с мрачной надежды на безнадежность».

\* \* \*

Рино обладал только одним преимуществом в качестве передовой операционной базы: он находился в Афганистане. В остальном, это было довольно неприятное место: дно высохшего озера, где сильный ветер обдавал вас пылью с головы до ног. Когда вы пробирались сквозь облако пыли, она забивала вам глаза, ноздри, уши и рот. Ни одна травинка или кустарник не портили пейзаж; он был бурым до самого горизонта. Вода была привозной, так что мы не могли помыться. Нам



приходилось дробить обратившуюся в камень землю, чтобы зарыться в нее. Солдаты постоянно отхаркивались.

Рино должен был стать трамплином для прыжка на Кандагар. В течение первой недели пребывания мы неуклонно наращивали боевую мощь, запасы топлива и медикаментов. Коммодор Харвард вместе со своими «тюленями» собирал силы специального назначения из нескольких стран. Очень скоро мы были готовы выступить на Кандагар.

Наши авиаторы находились на переднем крае человеко-машинной среды. Союзники спешили прийти на помощь Америке – Австралия, Канада, Германия, Иордания, Новая Зеландия, Норвегия, Румыния, Турция и Великобритания. Я немного напрягался, прислушиваясь к звукам, доносившимся с мест посадки при нулевой видимости. Неудачи в таких условиях были неизбежны. Один СН-53 засосал мусор в свой воздухозаборник, потерял мощность и совершил аварийную посадку, к счастью, без жертв. «Хьюи»<sup>1</sup> потерял мощность при взлете и перевернулся, поглощенный пламенем. Выруливающий на взлет ночью С-130 врезался в лопасть несущего винта другого СН-53. И снова обошлось без жертв. Двадцать четыре часа в сутки капитан ВВС Майк Флэттен и его дюжина людей держали взлетно-посадочную полосу открытой, постоянно совершенствуя ее и уплотняя; помощь им оказывали тридцать девять моряков из военно-морского строительного батальона – знаменитые «Морские пчелы». Самолеты ВВС С-17, некоторые из которых прилетали за 3600 миль из Германии, снабжали нас всем необходимым.

Незадолго до того, как мне покинуть «Пелелиу» и отправиться в Рино, вышестоящий штаб приказал побеседовать с репортерами на борту корабля. «Морские пехотинцы высадились, – сказал я им, не особенно задумываясь. – Теперь мы владеем частью Афганистана и собираемся вернуть ее афганскому народу».

Когда интервью было опубликовано, в заголовках газет стояло: «Теперь мы владеем частью Афганистана». Министр обороны Рамсфелд лично со мной не связывался, но на пресс-конференции он добродушно отчитал меня, сказав: «Больше так не делай». Он продолжил, что я был «явно полон энтузиазма». Хотя газетный заголовок вы-

---

<sup>1</sup> Имеется в виду боевой вертолет АН-1 «Хью Кобра».

звал ужас в штаб-квартире ЦЕНТКОМа, это было не моей проблемой, и я «сошел на берег».

К концу первой недели пребывания в Рино я начал терять терпение. Мы все еще держали оборону.

Генерал Фрэнкс был непроницаем. «Мы вполне можем использовать активы [Кэмп-Рино], чтобы перехватить [пути отступления талибов]... Это не вторжение. Как только наша работа будет закончена, его [Кэмп-Рино] непременно уберут. И да, мы вполне можем использовать базу для доставки гуманитарной помощи народу Афганистана».

Не вторжение? Ладно, вот мы здесь – сотни морских пехотинцев и бойцов сил спецопераций, покрытые пылью, чистящие свое оружие четыре раза в день. В сентябре президент охарактеризовал военный план ЦЕНТКОМа как требующий от наземных войск «выслеживать оставшихся боевиков «Талибана» и «Аль-Каиды»». Мы прибыли в Рино, чтобы уничтожить террористов, убивших три тысячи мирных жителей. Адмирал Мур приказал мне высадиться и разрушить последнюю надежду талибов отсидеться в обороне. Его ясное видение вкупе с силой его личности давали мне по крайней мере одну устойчивую точку опоры, с которой можно было планировать и проводить операцию. Его пример станет для меня образцом в последующие годы.

Несмотря на сбивающее с толку заявление Фрэнкса, я по-прежнему был сосредоточен на наращивании боевой мощи с целью быстро захватить Кандагар, находящийся в девяноста милях от Кэмп-Рино. Вернувшись в Пентагон, генерал Ричард Майерс, председатель Объединенного комитета начальников штабов, сказал: «Кандагар – это своего рода последний бастион... сопротивления талибов. Они окопаются и будут сражаться, и, возможно, до самого конца». Председатель четко определил истинную миссию 58-й оперативной группы, поскольку мы находились на расстоянии броска от их «последнего бастиона». Маневренная война научила нас стремиться разрушить способность противника принимать последовательные решения. Главари талибов в Кандагаре не знали, что делать. Пришло время избавить муллу Омара от страданий и порвать на части талибов и их союзников по «Аль-Каиде». Не дать им времени и пространства для восстановления.

И все же мы сидели на корточках, не зная, что будем делать дальше. Хотя адмирал Мур делал все возможное, чтобы бросить нас в бой,

58-я ОГ застряла, и ей было приказано держаться крепко. Это было просто невыносимо. Один из моих морских пехотинцев из Нью-Йорка разочарованно подытожил. «Ведь это война, генерал, – сказал он. – Они хотят умереть, а мы хотим их убить. Так давайте же, наконец, займемся этим!»

Через неделю после высадки в Рино, генерал Фрэнкс провел пресс-конференцию, заявив: «Морские пехотинцы... я не буду характеризовать цель их присутствия там [в Рино] как подготовку к нападению на Кандагар. Это просто не тот случай. Мы их туда не за этим послали». Теперь я был сбит с толку. Отрицалась цель нашей миссии. Просто сидя в Рино, мы высасывали [из страны] ресурсы и рисковали несчастными случаями, не выступая против врага. Зачем же мы тут оказались?

28 ноября, на третий день нашего пребывания в Рино, новости стали еще хуже. Адмирал Мур сообщил нам, что ЦЕНТКОМ принял решение ограничить наши объединенные силы тысячей человек личного состава. Нам с Муром не сказали, почему ЦЕНТКОМ в одностороннем порядке запретил мне перебросить в Рино дополнительные силы для борьбы с талибами, численность которых оценивалась в двадцать тысяч человек. На борту кораблей, развернутых под моим командованием по приказу ЦЕНТКОМа и министра обороны, у меня все еще находилось 3500 морских пехотинцев, ожидающих высадки. Но в Рино я нуждался в первую очередь во вспомогательном персонале, таком как «Морские пчелы», чтобы поддерживать в рабочем состоянии грунтовую взлетно-посадочную полосу. В результате установленного ограничения моих сил, чтобы привлечь к работе «Морских пчел», мне пришлось отправить боевые отряды обратно на корабли.

30 ноября – на шестой день после высадки – управление силами 58-й оперативной группой в районе Рино перешло от адмирала Мура к Центральному командованию Сухопутных войск США<sup>1</sup> (ЦКСВ), расположенному в Кувейте. Каждый вечер я посылал «сообщение о намерениях» Муру и ЦКСВ, докладывая о текущих действиях и излагая свои оперативные замыслы на следующие дни. Я продолжал расширять зону патрулирования на удаление примерно в шестьдесят миль

---

<sup>1</sup> Англ. U.S. Army Forces Central Command (ARCENT).

от Рино. Я был уверен в мастерстве бойцов наших небольших конных отрядов, и мы искали боя. Но враг, зная, что мы здесь, не решался вступать в бой.

Во флотской культуре и в культуре морской пехоты укоренился относительно мягкий контроль за операциями, и за годы совместной работы у нас выработалось полное взаимопонимание. Армейский подход предусматривает более детальный надзор за войсками со стороны вышестоящих штабов. ЦКСВ был готов поддержать 58-ю ОГ, но им требовалось время для координации действий и масса информации. Незнакомые люди, если не тренировались вместе, не работают слаженно. Прежде чем ввязываться в драку, надо предусмотреть возможные проблемы. В идеале, люди многократно отрабатывают свои действия перед операцией, подобной нашей. ЦКСВ привлек к работе большой штат сотрудников, а также запустил продуманный и очень тщательный процесс планирования.

С их точки зрения, они жаждали внести свой вклад. Но им нужны были данные, очень много данных: что мы делали, что нам было нужно, и подробности о том, что мы планировали, когда, где и как. Многого из этого мой тощий штаб не знал, потому что мы никогда не отправляли подобных запросов подчиненным подразделениям. Объем требований к данным был ошеломляющим. Персонал вышестоящего штаба наземного компонента мог выдать гораздо больше запросов, чем горстка моих сотрудников могла обработать.

Мой оперативный офицер сказал своему коллеге из ЦКСВ: «Сэр, вас там несколько десятков, а я здесь один. Я работаю по двадцать два часа в сутки и не могу отвечать на все запросы. Я могу ответить на ваши запросы, но не на запросы всех ваших работников».

В ответ ЦКСВ прислал нам более обобщенную инструкцию: «Будьте готовы перехватить вражеские линии связи [дороги] к западу от Кандагара».

Коротко и ясно. Поэтому мы начали патрулировать повсюду. Однажды ночью конный патруль устроил засаду примерно в восьмидесяти милях от Рино. После того как они расстреляли головную машину колонны талибов с расстояния в несколько сотен ярдов, вражеские боевики выскочили из самосвала, намереваясь обойти наше подразделение с фланга. Наблюдая за происходящим через очки ночного видения,

патруль вызвал авиаподдержку. Боевики забрались обратно в свой грузовик как раз в тот момент, когда флотский F-14 сбросил бомбу, убив дюжину самых неудачливых талибов в Афганистане.

На следующее утро, когда я брился, зазвонил защищенный телефон. Мой радист капрал Якобек снял трубку, ответил на несколько вопросов и повесил трубку. «ЦКСВ, – сказал он, – им нужна была небольшая информация о вчерашней засаде, сэр».

Я перестал об этом думать. Затем это произошло снова после очередного успешного, но обыкновенного боя. Якобек был занят, поэтому на звонок ответил я.

– Я о вчерашней акции, – сказал подполковник, – нас не предупредили заранее. Мне нужны подробности. Кто-то за это ответит. Капрал, назовите мне имя ответственного за проведение акции лица.

– Мэттис, – сказал я.

– Черт возьми, он же командующий... С кем это я разговариваю?

– С Мэттисом.

Минутная пауза.

– Черт, простите, сэр. Это было хорошее убийство. Министр обороны счастлив. Но у нас нет никаких уведомлений о том, что оно было санкционировано.

Мы оба рассмеялись. Разные люди, разные системы. Но мой абонент символизировал собой культуру предварительных сводок, приказов, отчетов и больших штабов, в которых трудно было ориентироваться.

58-я ОГ оставалась привязанной к месту по причинам, которые я до сих пор не понимаю. Наши конные патрули представляли собой лишь малую часть нашей боевой мощи. Пункт базирования врага находился в Кандагаре, легко доступном для нас. Теоретически, наши силы действительно служили врагу «угрозой самим фактом своего бытия». То есть, просто захватив Рино, мы уже оказывали воздействие на поведение противника. Но я не хотел, чтобы тысяча солдат элитных мобильных войск, высадившихся в Рино, и еще тысячи – находившихся на кораблях, населяли «теоретический» мир; я хотел, чтобы нас выпустили, чтобы посеять хаос [в стане противника].

По своему обыкновению, по ночам я обходил расположение войск, спрыгивая в солдатские окопы, поболтать с дрожащими часовы-

ми. Под впечатляющей россыпью звезд, выдыхая облачка пара, можно было непринужденно обсудить нашу задачу. Ночь за ночью я слышал одно и то же: «Когда же мы вступим в бой, сэр?»

– Скоро, – отвечал я. – Скоро придет и наш черед. Не теряйте бдительности. Оставайтесь наготове.

11 сентября было свежо в нашей памяти. Мы хотели уничтожить «Аль-Каиду» и «Талибан». Уничтожить их, а не отсиживать свои замерзшие задницы в клубах пыли. Парни были раздражены.

Разбитые талибы беспорядочно отступали к Кандагару. Группа сил спецопераций из одиннадцати человек двигалась к городу вместе с Хамидом Карзаем, политическим лидером оппозиции. Утром 5 декабря наш оперативный центр сообщил мне, что разбился вертолет «Кобра», экипаж уцелел. Несколько часов спустя, в 130 милях к северо-востоку от Рино, из-за ужасной ошибки, двухтысячегрунтова бомба взорвалась в середине группы афганцев, сторонников Карзая. Потери убитыми и ранеными были тяжелыми. Координаты их местоположения не были точно определены: первоначально они показывали то одно место на пакистанской границе, то другое – ближе к Кандагару. Я не знал их истинного местоположения. Было уже совсем светло, а это означало, что вертолеты будут уязвимы, если их направят не туда, и они приблизятся к горячей посадочной зоне. Среди неразберихи первоначальных донесений о местоположении я отказался немедленно выпускать вертолеты.

Бойцы сил спецопераций были в ярости, как и я себя чувствовал бы на их месте. Они понесли тяжелые потери, и раненым требовалась срочная помощь. Но я должен был взвесить, сколько жизней я ставлю под угрозу, и скольких удалось бы спасти мгновенными действиями. Примерно к полудню местонахождение группы было подтверждено, и вертолеты вернулись в Рино с сорока одним раненым.

Один из раненых афганских бойцов скончался в Рино, несмотря на усилия флотских хирургов. Неужели мое запоздалое решение стоило ему жизни и принесло горе в его семью? Может быть, мне следовало послать вертолеты раньше, как настаивали солдаты сил спецопераций? Или я избежал новых авиационных происшествий и смертельных исходов, не став торопиться с разрешением на вылет в неподтвержденное место?

Когда вы командуете, на очереди всегда стоит следующее решение, ожидающее от вас действий. У вас нет времени расхаживать взад-вперед, как Гамлет по сцене. Вы делаете все возможное и живете с последствиями [своих решений]. Командир должен обуздывать свои эмоции и оставаться сосредоточенным на миссии. Вы должны принимать решение, действовать и двигаться дальше.

Благодаря решительным и самоотверженным действиям двух групп сил специальных операций к концу первой недели декабря Карзай уже приближался к окраинам Кандагара. Сотни соплеменников, почувствовав конец правления талибов, радостно приветствовали его, когда он проезжал мимо. Боб Харвард и я, сопровождаемые командующим коалиционными спецоперациями, прилетели на вертолете, чтобы встретиться с ним на разбомбленной вилле на окраине Кандагара, ранее занимаемой муллой Омаром. Карзай был спокоен, уверен в себе, доволен и явно симпатизировал нашим бойцам сил спецопераций. Под редкие выстрелы, эхом отдававшиеся на заднем дворе, мы сидели на коврах вокруг коулменовского фонаря, отбрасывающего тени на стену. Мы обсуждали, как мои войска захватят аэропорт Кандагара. Он заверил нас, что мулла Омар и другие лидеры талибов бежали.

Во время перерыва в переговорах мы с Карзаем отправились на прогулку по саду виллы.

В какой-то момент я сказал: «Если я причинил вам какие-то проблемы с моим заявлением о владении частью Афганистана, приношу свои извинения. Я не хотел, чтобы так вышло».

Карзай остановился. «Нет, — сказал он, — когда я прочитал это в электронном издании «Нью-Йорк Таймс», я вышел и крикнул своим бойцам: «Морские пехотинцы в южном Афганистане. Мы победили!»

Я рассмеялся. То, что ЦЕНТКОМ расценил как срыв кампании, не было даже бурей в стакане воды. Как раз наоборот, именно это мотивировало силы Карзая в трудное время. Сотни талибов все еще находились в городе, угрюмые, но бессильные. В течение нескольких дней, последовавших за этой встречей, 58-я оперативная группа и силы специальных операций столкнулись лишь с незначительными трудностями в обеспечении безопасности аэропорта, главных дорог и правительственного центра в Кандагаре. К радости народа, презренный «Талибан» был разгромлен. Я видел, как запускали воздушных змеев, что

при талибах запрещалось, а мужчины выстраивались в очередь перед парикмахерскими ожидая, когда им сбреют бороды.

\* \* \*

К середине декабря аэродром Кандагара был взят под охрану, и боевые действия переместились в горы Тора-Бора, расположенные в четырехстах милях к северу от Рино. Усама бен Ладен отступил туда вместе с двумя тысячами самых преданных бойцов «Аль-Каиды» из дюжины стран. Много лет назад УБЛ<sup>1</sup> нанял инженеров с бульдозерами, чтобы построить там сеть пещер, оснащенных генераторами и электричеством. Теперь его отряд скрывался внутри этих укреплений.

Конечно, я ожидал, что 58-я ОГ будет использована в последней битве, которая уничтожит высший эшелон «Аль-Каиды». Моя бригада была единственным американским подразделением в пределах досягаемости, которое обладало огневой мощью, мобильностью, [опытным] руководством и ударными силами, позволяющими выполнить эту работу и закончить боевые действия. В качестве бонуса я был готов использовать наши вертолеты, чтобы ввести в бой многочисленные группы коммандос под командованием Харварда. Обладая теперь таким хорошо заточенным инструментом, мы могли беспрепятственно приступить к охоте на УБЛ, введя в действие «джаггернаут»<sup>2</sup> обычных войск и сил специальных операций.

Наши объединенные штабы и разведаналитики собирали данные о возможных путях отступления УБЛ. На первый взгляд казалось, что из Тора-Бора на восток в Пакистан, находящийся в двадцати милях, ведет множество дорог. Но в снегопад и морозы оставались доступны лишь немногие каменистые обледененные тропы, вьющиеся между шестнадцатитысячными<sup>3</sup> пиками гор. Наши фотоснимки высокого

---

<sup>1</sup> УБЛ – Усама бен Ладан.

<sup>2</sup> Джаггернаут – одно из воплощений индуистского бога Вишну. Во время празднества в его честь изображение бога провозится на огромной колеснице (высотой больше 13 м). Фанатично настроенные верующие, случалось, бросались под колесницу. В европейских языках «джаггернаут» символизирует неумолимо надвигающуюся, грозную, неостановимую силу.

<sup>3</sup> Высота гор измеряется автором в футах.



разрешения, на которых в деталях был изображен каждый серпантин и поворот на высокогорных перевалах, показывали только несколько десятков проходимых маршрутов. Все это можно было держать под наблюдением и под огнем с удачно расположенных, связанных между собой аванпостов, расположенных на возвышенностях.

И снова история помогла своими уроками. Я изучал армейскую «кампанию Джеронимо». Чтобы выследить вождя апачей в 1886 году, армия построила двадцать три гелиографические станции в Южной Аризоне и Нью-Мексико для обеспечения наблюдения и связи. Куда бы ни повернули апачи, их замечали и перехватывали. Сотрудники разведки морской пехоты в Штатах быстро обеспечили разработку компьютерных диаграмм видимости. Мои сотрудники наметили места, где аванпосты на возвышенностях будут иметь возможность обеспечивать круглосуточное наблюдение за всеми путями отхода врага. Аванпосты располагались так, чтобы каждый мог видеть соседа и обеспечивать огневое взаимодействие.

Я был готов развернуть группы сил спецопераций и стрелковые взводы морской пехоты, все с передовыми наблюдателями, которые могли бы наводить авиацию и управлять артиллерийским огнем. На каждом перевале вертолеты должны были высаживать группы патрулирования, оснащенные оборудованием для холодной погоды, имеющие в своем составе передовых авианаводчиков, снайперов, пулеметчиков и минометчиков. Наготове будут находиться штурмовики. Наши авиаторы могли бы завалить выходы, оставив террористов умирать в пещерах. Если они попытаются сбежать, 58-я ОГ будет ждать их у выхода. Отрезание путей отступления [боевиков] было наковальней; в качестве молота у меня были припасены усиленные стрелковые роты, ожидающие, чтобы одним взмахом прикончить «Аль-Каиду». К 14 декабря вертолеты уже стояли на взлетной полосе Кандагара и надежные, хорошо оснащенные войска были готовы приступить к посадке.

Мы послали предлагаемую нами схему в штаб ЦКСВ в Кувейте (и адмиралу Муру, для информации). Ничего не получив в ответ, я начал названивать по телефону. Буду откровенен, в какой-то момент в начале декабря некоторые расценивали мое поведение как крайне неуместное. Я выказал опасение, что бен Ладен может сбежать, если мы быстро не закроем выходы из долины. Но я кричал против ветра.

Разбившись со своим вариантом действий о каменную стену молчания, я даже предложил поставить себя и свои войска под оперативный контроль Боба Харварда, который был младше по званию. Это предложение тоже осталось без внимания. В течение следующих двух сводивших меня с ума недель нас не так и не вызвали на линию.

Вместо этого генерал Фрэнкс послал туда ополченцев афганских племен, верных полевым командирам с севера. Все думали, что это продемонстрирует афганцам, что они ведут свою собственную войну. Но в Тора-Бора они чувствовали себя вне своей племенной стихии – плохо экипированными и чужими среди местных жителей. Они оказались неспособны сблизиться с жесткими, отчаянными боевиками «Аль-Каиды». Многие из вражеских главарей бежали невредимыми в Пакистан. К Рождеству офицеры разведки сообщили мне, что, по их мнению, бен Ладен тоже сбежал. «Это чертовски хороший рождественский подарок», – прокомментировал я.

В своих мемуарах генерал Фрэнкс объяснил, почему он решил не задействовать моих морских пехотинцев. «Мы не хотели повторять ошибки Советов, – писал он. – Ничего не добьешься, блуждая по горам и ущельям с бронетанковыми батальонами, преследующими легковоруженного врага».

У меня не было брони; у меня была быстроходная легкая пехота и спецназ Боба Харварда, боевые вертолеты, усиленные подвижными колесными легкобронированными машинами. Перекрывая горные перевалы с помощью групп наблюдения, а затем атакуя хорошо поддерживаемой пехотой, мы были готовы зажать «Аль-Каиду» в тиски. Вот как описал случившееся корреспондент «Нью-Йорк Таймс» из Белого дома: «Хэнк Крамптон, руководивший операциями ЦРУ в Афганистане, доложил о своих опасениях в Белый дом, умоляя Буша послать морскую пехоту, чтобы перекрыть пути отхода... Буш уступил Фрэнксу... Из-за своего желания позволить военным командовать войсками Буш упустил лучшую за все время своего президентства возможность поймать главного врага Америки».

Мой взгляд немного отличается [от взгляда газетчика]. Мы в армии упустили эту возможность, а не президент, который должным образом переадресовал своему старшему командиру вопрос, как выполнить эту миссию. Глядя со своей колокольни, я, возможно, не уделил

достаточно времени, чтобы выстроить понимание важности предлагаемых мною мер во всей цепочке командования.

Перестав после высадки в Рино работать на адмирала Мура, я вынужден был приспособливаться к новому армейскому командованию с другим стилем организации штабной работы. Если я хотел, чтобы они были защитниками [моих интересов и предложений], мне следовало бы уделять им больше внимания и настроиться на ту же волну, что и вышестоящий штаб.

Развертывание для перекрытия проходов групп с высокой огневой мощностью по существу явно выглядело убедительно. Я ждал, когда раздается звонок. Но я был в Афганистане, а те, кто принимал решения, были далеко отсюда.

Работая на тактическом уровне, вы постигаете реальность настолько ясно, что возникает соблазн предположить, что все, кто сидит выше, видят ее в том же свете. Это неверно. Время, потраченное на то, чтобы поделиться своей оценкой ситуации с вашими начальниками, подобно времени, потраченному на разведку, редко тратится впустую. Если бы мне пришлось делать это снова, я бы позвонил и командующему ЦКСВ, и адмиралу Муру и сказал: «Сэр, у меня есть план, как выполнить задание, убить Усаму бен Ладена и вручить вам победу. Все, что мне нужно, – это ваше разрешение».

В 2005 году корреспондент «Нью-Йорк таймс» написал: «Один американский разведчик сказал мне, что администрация Буша позже пришла к выводу, что отказ ЦЕНТКОМа направить морскую пехоту [на поимку бен Ладана]... было самой серьезной ошибкой в войне».

## Раздел II.

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО

---

### Глава 6

#### ПОВЫШЕНИЕ

После Тора-Бора бригада 101-й воздушно-штурмовой дивизии сменила в Кандагаре моих морских пехотинцев и моряков. Они вернулись на корабли. Мне было приказано прибыть в штаб флота в Бахрейне, а оттуда вылететь в Кэмп-Пендлтон.

Вернувшись в Штаты в конце весны 2002 года, я доложил командующему 1-м экспедиционным корпусом морской пехоты генерал-лейтенанту Майклу Хейги. «Вас повышают до двух звезд, – сказал он мне. – Этим летом вы примете командование 1-й дивизией морской пехоты и подготовите ее к войне в Ираке».

Эта новость одновременно обрадовала и озадачила меня. С одной стороны, для меня было честью принять командование дивизией, в которой я служил в мирное время и участвовал в боях. 1-я дивизия морской пехоты была первым американским соединением, предпринявшим наступление во время Второй мировой войны, высадившись на Гуадалканале, на Соломоновых островах. На шевроне дивизии, называвшемся «Голубой бриллиант», на голубом фоне вечернего неба виднелись пять звезд Южного Креста. После Второй мировой войны целые поколения морских пехотинцев, носивших эту нашивку, откликнулись на призыв нации, участвуя в войнах в Корее, во Вьетнаме и совсем недавно в Кувейте. Принятие командования дивизией было для меня кульминацией тридцатилетней службы Корпусу и стране.

С другой стороны, [планировавшееся] вторжение в Ирак ошеломило меня. Почему мы снова сражаемся с ними? Я не знал о дискуссиях в Вашингтоне, связывающих «Аль-Каиду» с Саддамом. Среди разведывательных служб международного сообщества сложился широкий консенсус в отношении того, что он обладает химическим оружием. Довод в пользу вторжения в Ирак и свержения Саддама основывался

на том, что в будущем террористы смогут заполучить оружие массового уничтожения. Но даже если предположить, что у него было химическое оружие, я полагал, что мы заперли его [в клетке] ежедневным боевым патрулированием его воздушного пространства и санкциями на экспорт нефти. Прослужив двадцать лет в этом регионе, я знал, что ненависть Саддама к Ирану работает на наши стратегические интересы. Когда я спросил мнения об этом генерала Хейги, тот отвечал прямо. «Решения более высокого уровня принимаются в Вашингтоне нашими гражданскими руководителями, а не нами». Он справедливо заметил, что моя задача – подготовить войска.

На следующий вечер после встречи с генералом Хейги я бросил свое снаряжение в каюте, снял с полок книги и начал изучать кампании в Месопотамии, начиная с «Анабасиса» Ксенофонта и книг об Александре Македонском.

Приняв командование в начале августа, я созвал своих старших офицеров и сержантов в конференц-зале. «Проведите выходные, – сказал им я, – приведите в порядок свои домашние дела и примиритесь со своим Богом. Начиная с понедельника, мы сосредоточимся на подготовке к уничтожению иракской армии».

В выходные я составил список инструкций для руководства штабом. Штаб должен был стать моим боевым инструментом, компенсирующим мои слабости и усиливающим мое видение.

В моей дивизии насчитывалось 22 000 солдат, некоторые из которых были разбросаны на сотню миль. С точки зрения численности, географии и временных ресурсов, я полностью перешел от прямого к организационному руководству. Я смирился с тем, что мои штабные работники и командиры были воспитаны в прежней системе. Но ясно дал понять: тем, кто по прошествии девяноста дней не сможет принять мои требования, придется начинать карьеру сначала в другом месте. Организационное совершенство Корпуса гарантировало, что я унаследую командных игроков. Когда генерал-лейтенант Джим Конвей вручил мне командование 1-й дивизией морской пехоты, из людей, занимавших сорок пять ключевых должностей я лично отбирал только четверых. Я назначил подполковника Кларка Летина ответственным за планирование операций, а Джона Бродмеду – за материально-техническое обеспечение, поскольку оба они с большим творческим вооб-

ражением работали вместе со мной в Афганистане. Лейтенант Уоррен Кук остался моим помощником, и я выбрал полковника Джона Тулана своим оперативным офицером. В прошлом мы с Джоном хорошо работали вместе. Он хорошо усвоил мой нестандартный стиль ведения боевых действий, с акцентом на децентрализацию, чтобы мгновенно использовать в своих интересах каждый неверный шаг противника.

На уровне исполнительного руководства я делегировал рутинные обязанности – заполнение вакансий, запросы на оборудование и т. д. – моему начальнику штаба. Я оставил за собой и подчиненными мне командирами разработку плана сражения. Я сосредоточил внимание всех чинов дивизии только на двух приоритетах: подготовке к разворачиванию и отражению химических атак. Я отменил все проверки подразделений, которые не имели отношения к этим двум задачам. Подходы вырабатываются, а не преподаются. Я предоставил опытным руководителям планировать мероприятия, которые они считали необходимыми для достижения этих двух целей. Я хотел, чтобы все тренировки проходили как отработка действий в предстоящем бою. Моя цель состояла в том, чтобы вселить в моих командиров дух беспокойства и заразить всех рвением к боевой учебе. Я хотел, чтобы все они каждый день спрашивали себя, *что же еще я упустил из виду?*

У меня уже вошло в привычку в конце штабных совещаний и даже случайных встреч приставать к своим морпехам, настаивая, чтобы они поставили меня в тупик одним трудным вопросом, прежде чем мы закончим разговор. Я хотел знать, что беспокоит их по ночам. Я хотел, чтобы все руки включились в работу, а ценность хороших идей перевешивала звание и должность. В пехоте я рано научился прислушиваться к молодым ребятам. Классическим примером может служить подполковник Кларк Летин.

[В Ираке] вместо высадки с моря моей полностью механизированной дивизии предстояло двигаться по нескольким маршрутам на семи тысячах машин, осуществляя самое глубокое крупное сухопутное наступление в истории морской пехоты. Мне нужен был способ продемонстрировать сложность этого, не нарушая сроков обучения. Изучив начальную фазу американского участия в Первой мировой войне, где транспортные пробки задерживали наше наступление и ослабляли силу удара, я нуждался в методе, чтобы предотвратить это [в Ираке].

Неподалеку от нашей калифорнийской базы находился тематический парк «Лего-лэнд». Кларк по собственной инициативе закупил там семь тысяч кубиков «Лего». Сержанты приклеили их к листам картона в количестве, равном числу машин в каждом подразделении, и разложили на нашей парадной палубе<sup>1</sup>. Затем в соответствии с планом штурма каждый командир протащил свой лист с «Лего» по карте Ирака, нарисованной на плацу. Мы наблюдали, как десятки листов перепутались. Presto – мы определили расположение узких мест от наших исходных позиций в Кувейте до мостов в глубине Ирака, у которых скапливались бы колонны, что было чревато гигантскими пробками даже без воздействия противника. В результате демонстрации Кларком проблемы командиры получили наглядное представление о том, что необходимо было исправить, что мы и отрабатывали в пустыне Мохаве.

Я назначил молодых офицеров разведки изучать шестерых командиров дивизий противника, противостоявших нам. Напористы они или неуверены в себе? В какой военной школе они учились? Что они изучали? Что болтали о них подчиненные? Я хотел знать их слабые стороны и, самое главное, способны ли они проявлять инициативу или нет. Я держал фотографии этих генералов в ящике стола, чтобы сосредоточиться на их личностях, а не на количестве танков в их дивизиях. В любом противостоянии вы должны знать своего врага.

На другом фронте я был застигнут врасплох. В июне 2002 года генерал Хейги проводил военную игру по вторжению в Ирак. Он определил важнейшую проблему, которая ускользнула от меня: не прорыв позиций иракской армии или захват Багдада и не отстранение Саддама от власти. Скорее, что мы будем делать после победы.

– Генерал, – заметил я, – разве мы не можем сначала сосредоточиться на победе в войне, а потом уже беспокоиться о том, что произойдет дальше?

– Нет, – отвечал он. – То, что произойдет после того, как мы свергнем Саддама, и будет войной. Я не получаю никаких указаний по этому поводу. Мы должны сами планировать то, что мы будем делать по окончании военных действий.

Хейги предвидел то, с чем столкнулся Ксенофонт, когда шел вглубь Месопотамии 2400 лет назад. Десять тысяч воинов Ксенофонта

---

<sup>1</sup> На строевом плацу.

составляли ничтожное меньшинство среди окружавших его народов. Он понимал, что необходимо быстро взять власть в свои руки, иначе вся страна поднимется против них.

Хейги преподавал мне урок полководческого искусства. Теперь я понял, почему он твердил о том, что наш бывший комендант, генерал Чарльз Крулак, глядя в будущее, называл «войной трех кварталов». В одном квартале вы будете сражаться, в другой – доставлять гуманитарную помощь блокированным мирным жителям, а в третьем – разделять враждующие группировки – и все это в одно и то же время.

В ноябре все это прозвучало рефреном. Все офицеры дивизии присутствовали на балу по случаю Дня морской пехоты, который с помпой и церемонией отмечался в каждом гарнизоне и на каждом корабле, где двое или более ветеранов морской пехоты или тех, кто находится на действительной службе, могли собраться, чтобы поднять бокал-другой. Я пригласил выступить отставного генерала Тони Зинни, командовавшего в свое время ЦЕНТКОМом. Перед церемонией все мои старшие офицеры собрались в моем гостиничном номере, Зинни сидел на краю кровати. Это было все равно что сидеть у костра и слушать мудрость старейшины. Он прямо сказал нам, что, по его мнению, ждет нас впереди.

«Решение принято, и вы отправляетесь. Я отрекусь от вас, если вы не прорветесь через иракскую армию через шесть недель». «Дальше, – сказал он, погрозив нам пальцем, – начнется трудная работенка. После сокрушения авторитарного режима на вас ляжет ответственность за безопасность населения, воду, власть и все остальное. Устранение Саддама освободит шиитское большинство, бросив вызов меньшинству суннитов, которые не будут легкомысленно относиться к утрате своего господства».

Предостережения Ксенофонта, Хейги и Зинни заставили меня задуматься о послевоенном управлении [Ираком]. Однако нам сказали, что вскоре после окончания боевых действий морским пехотинцам предстоят другие задачи. Поэтому, что бы ни планировал ЦЕНТКОМ для управления Ираком, до нас не дошло. Как командир дивизии, я планировал только выполнение краткосрочных послевоенных административных задач. Но я принял некоторые меры предосторожности, основанные на результатах военной игры, проведенной Хейги. В част-



ности, я пополнил свою артиллерийскую часть группой офицеров резерва, имеющих опыт ведения гражданских дел.

После бала по случаю Дня морской пехоты – через сто дней после того, как я принял командование дивизией, – мы с частью моего штаба отправились в Кувейт. Вернувшись в Калифорнию, мои три пехотных полка были реорганизованы в 1-ю, 5-ю и 7-ю полковые боевые группы<sup>1</sup> (ПБГ). Это были войска, которые мне предстояло развернуть, каждая группа состояла из 5000–6500 солдат, поддерживаемых танками, артиллерией и авиацией. Находясь в Штатах, группы постоянно отрабатывали [свои действия в войне с Ираком].

В Кувейте последовали месяцы планирования и отработки действий. Как всегда, план войны постоянно менялся по мере того, как прояснялись намерения противника. Это была итеративная работа, изматывающая моего планировщика. Наши совещания были короткими. Офицеры разведки доводили последнюю информацию о действиях противника, часто демонстрируя фотоснимки вражеских позиций. После чего мы все высказывали свое мнение о намерениях противника. Хотя я настаивал на проведении четкой демаркационной линии между фактами, основанными на достоверных данных, и спекулятивными суждениями, я не исключал ни того, ни другого, сознавая, что не следует только принимать обоснованные предположения за факты. Затем мы совершенствовали наши схемы огня и маневрирования. Офицер по материально-техническому обеспечению проводил инструктаж. Расстояния могли бы замедлить наше продвижение, и его задача состояла в том, чтобы избежать «кульминации», когда у нас заканчивались бы топливо, вода или боеприпасы.

К радости сотрудников штаба, самый красочный брифинг состоялся, когда слово взял офицер связи полковник Ник Петронцио. В 2003 году стали широко использоваться Интернет и чат-комнаты. Когда Ник поступил в морскую пехоту, мы думали, что общаться по радиации на расстоянии десяти миль, находясь за гребнем горы – просто чудо. Теперь у нас были такие устройства, как Blue Force Tracker<sup>2</sup>, ма-

---

<sup>1</sup> Англ. Regimental Combat Teams, RCT.

<sup>2</sup> Blue Force Tracker – система оперативного управления, которая в реальном времени предоставляет на уровне бригады (от командира соединения до отдельной боевой машины) информацию (и связь между элементами боевого порядка) о ситуации на поле боя с указанием местонахождения союзных сил (машин).

ленький цифровой экран, установленный в машинах, который показывал местоположение всех элементов нашего боевого порядка. Во время наших еженощных обходов Ник должен был объяснять мне причины последних компьютерных глюков на языке старого ворчуна. После четвертой или пятой безуспешной попытки он хватался за сердце и говорил: «Сир, пожалуйста, не бросайте еще одно копьё!» Я уверен, что все старшие офицеры по информатизации в мире сочувствовали бы Нику.

Но Ник еще легко отделялся по сравнению с Джоном Туланом. Мы спали в маленьких палатках, и Тулан имел несчастье ночевать в моей. После вечернего разговора я съедал MRE<sup>1</sup> и отправлялся спать. Тулан работал в оперативном центре до полуночи. Когда он, пошатываясь, входил в палатку, я уже вставал, чтобы просмотреть несколько сотен электронных писем. Я невольно напоминал Джону, почему он дал мне мой позывной «Хаос». Каждый вечер я делился с ним своими последними предложениями до тех пор, пока его невнятные ответы не превращались в храп.

Пока Джон спал, я читал книги. «Осада», написанная Расселом Брэддоном<sup>2</sup>, описывала поражение британцев в Ираке в Первой мировой войне на той же самой земле, на которой сражался я. Еще, конечно, классические «Семь столпов мудрости»<sup>3</sup> Т. Э. Лоуренса: мало кто из людей Запада в новейшей истории достиг такого уровня боевого доверия в отношениях с арабами. Читал биографию Гертруды Белл<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup> MRE (Meal, Ready-to-Eat – пища, готовая к употреблению) – сухой паек (индивидуальный рацион питания), принятый на снабжение ВС США.

<sup>2</sup> Рассел Брэддон (1921–1995) – австралийский автор романов, биографий и телевизионных сценариев.

<sup>3</sup> «Семь столпов мудрости» – мемуары британского офицера Т. Э. Лоуренса о времени Арабского восстания против Османской империи в 1916–1918 годах. Одно из самых известных и популярных произведений английской мемуарной литературы. Название взято из Книги притчей, 9:1: «Премудрость построила себе дом, вытесала семь столбов его».

<sup>4</sup> Гертруда Белл (1868–1926) – британская писательница, путешественница, шпион, сотрудник по политическим вопросам, администратор и археолог. Совершила многочисленные путешествия по Великой Сирии, Месопотамии, Малой Азии и Аравии. Белл помогла утвердиться Хашимитской династии на территории современной Иордании, а также в Ираке. Играла важную роль в создании, определении границ и помогала управлять государством в Ираке, используя свои

которая помогла создать современный Ирак. Я снова изучил поход Александра Македонского через Месопотамию и марш Шермана к морю<sup>1</sup> – я бы принял попытку последнего всегда держать врагов на рогах дилеммы: [откуда последует удар] – слева или справа, спереди или сзади. «Размышления» Марка Аврелия были моим постоянным спутником. Его советы помогали мне сохранять хладнокровие на некоторых наиболее раздражающих конференциях по планированию. Я – конъюнктурный ученик. Возможно, я сам придумал немного нового, но я много чего перенял у других или переработал для своих нужд.

\* \* \*

К январю 2003 года большая часть моей дивизии прибыла на свои кувейтские биваки в пустыне. Руководство нами осуществляли три отдельные командные структуры. Генерал Томми Фрэнкс, командовавший Центральным командованием США, возглавил всю военную операцию. Под его началом армейский генерал-лейтенант Дэвид Маккирнан командовал всеми сухопутными войсками.

Под началом Маккирнана находился мой непосредственный начальник генерал-лейтенант Джим Конвей, возглавлявший 1-й экспедиционный корпус морской пехоты (кмп). В состав 1-го кмپ входили моряки, морская пехота США и британские силы, состоящие из воздушных, тыловых и наземных боевых частей. Я командовал 1-й дивизией морской пехоты (дмп), входившей в состав сухопутных войск.

В целом наши сухопутные силы строились вокруг трех дивизий – около шестидесяти тысяч военнослужащих, – которые должны были выполнять основную часть боевой работы: 3-я пехотная дивизия сухопутных войск (3-я пд), британская 1-я бронетанковая дивизия (1-я бтд) и моя 1-я дивизия морской пехоты, разделенная на три полковые боевые группы, с артиллерийским полком и батальонами специальных войск. К ним присоединятся контингенты из других стран, бригада

---

уникальные знания, полученные во время путешествий, и отношения с лидерами племен по всему Ближнему Востоку.

<sup>1</sup> Марш Шермана к морю – поход армии Союза под руководством генерала Шермана к побережью Атлантики; результатом стало взятие порта Саванна в декабре 1864 года.

морской пехоты и дополнительные подразделения сухопутных войск США. Силы специальных операций должны были проникнуть вглубь западного и северного Ирака.

Наземные силы получили довольно смутные указания. Это означало, что я планировал свои действия, не зная ответов на самый главный вопрос: собираемся ли мы проделать весь путь до Багдада? Или достаточно только глубоко вторгнуться в Ирак, чтобы заставить Саддама позволить инспекторам ООН вернуться в страну? Эти и другие пробелы в нашем понимании приводили к тому, что мы планировали в основном в вакууме. Мы не знали окончательного политического решения. Моя дивизия будет наступать в поддержку главного удара коалиции, который будет наносить 3-я пехотная дивизия под командованием генерал-майора Баффорда Блаунта. «Бафф» был высоким, крепким воином с теплым южным акцентом, и мы с ним сразу же поладили. Вышестоящие штабы выдали задачи, которые приводили нас только в Южный Ирак. Этого было явно недостаточно. Мы с Баффом договорились продолжать, пока не доберемся до Багдада, хотя у нас и не было на то прямого приказа. Поскольку нам предстояло воевать плечо к плечу, мы обменялись личными офицерами связи – умными майорами, ознакомленными с нашими боевыми планами. Каждый из них находился в штабе у соседа, имея право вызывать любого из нас напрямую. Это хорошо сработало, и я был в курсе планов и замыслов Баффа. Пехотная дивизия Баффа слева от меня и 1-я танковая дивизия генерала Робина Бримса справа имели отличную репутацию. Мы трое пользовались взаимным доверием и были уверены в высоком в боевом духе друг друга. Меня не волнует, насколько вы блестяще подготовлены в оперативном плане; если вы не можете создать гармонию – прочную гармонию – на поле боя, основанную на доверии между различными родами войск, иностранными союзниками и дипломатами, вам нужно вернуться домой, потому что стиль вашего руководства безнадежно устарел.

У меня было три незыблемые точки опоры, или «FARca<sup>1</sup>»:

- (1) Ангел-хранитель – тайный страж, подстерегающий врага в засаде;
- (2) схема огня, предназначенная для уменьшения потерь от дру-

---

<sup>1</sup> FARs – Flat-Ass Rules.

жественного огня; и (3) единство командования, предполагающее, что кто-то должен быть главным в любой группе. Эти правила должны были подчеркнуть важность неослабевающего внимания, которое необходимо было уделять ключевым принципам работы. Моим вниманием должен был охвачен каждый элемент боевого порядка моих сил.

Я знал, что мне нужен организационный принцип, и я дал понять командирам, что успех миссии зависит от быстроты: быстрота операций и передвижения будет опережать скорость передачи информации и принятия решений. Вооружившись этим замыслом, мои войска будут пробиваться вперед, прежде чем враг будет успевать реагировать. Кроме того, мы полагали, что иракцы будут использовать отравляющие вещества, а ими быстро движущуюся цель труднее поразить.

С приближением дня начала операции я обретал все большую уверенность в боевом духе и боеспособности нашей дивизии, но мне нужно было избегать самоуспокоенности. Я все еще не был уверен, что все командиры моих групп и важнейших вспомогательных частей полностью оценили сложность нашего плана. Пока я обсуждал эту проблему с начальником штаба, мой двадцатипятилетний помощник, первый лейтенант Уоррен Кук, прервал меня, предложив рекомендовать командирам надеть разноцветные футболки с обозначениями их частей на спине и пройти по всему плану движения под всеобщим наблюдением. Я ухватился за его идею, и мой начальник штаба привел в движение «мать всех песчаных столов».

Среди песчаных дюн мы обнаружили естественный амфитеатр размером больше футбольного поля. Используя камни, скотч и баллончики с краской, наши сержанты разметили на нем карту Ирака с выделенными на ней местами расположения вражеских частей. Мы пригласили всех командиров вспомогательных и соседних частей и представителей ключевых штабов – сухопутных войск, ВВС, авиации флота и морской пехоты, ЦРУ, снабжения, «морских пчел», британцев и других союзников – понаблюдать за игрой. Мы все видели, как мои командиры отслеживали передвижения своих частей, начав в Кувейте в День «Д», и продвигаясь вглубь Ирака. Благодаря учениям с «Лего» в Мохаве части знали порядок атаки и приоритетные цели. После официальной демонстрации игры на песочном столе авиационные командиры и командиры и наземных войск провели обширные дис-

куссии. Хорошо проинструктированные авиаторы представляли нашу схему маневрирования и теперь понимающе понаблюдали, как им в дальнейшем предстоит агрессивно поддерживать нас с воздуха, и ознакомились с нашим планом дезинформации противника. Офицеры материально-технического обеспечения теперь уяснили моменты, когда мы начнем расходовать много боеприпасов или где нам понадобится топливо, что позволяло им предвидеть, как поддерживать нас в нашем продвижении. Что касается меня, то молодой Уоррен Кук выдвинул самую гениальную идею, о которой я слышал за тридцать лет участия в военных играх.

Когда в День «Д» (20 марта 2003 года) дивизия атаковала противника, каждый командир знал свою задачу и представлял действия всей дивизии в соответствии с моим замыслом. Столкнувшись с неизбежными изменениями боевой обстановки, подчиненные руководители, во всеоружии моего замысла, реагировали быстро. Я мог делегировать полномочия по принятию решений гораздо более низшим уровням командования, потому что теперь я знал, что подчиненные руководители были настроены на достижение успеха. Тренинг при помощи конструктора «Лего» и цветного трикотажа позволил нам всем «представить себе», что может произойти. Обратите внимание, руководители старше тридцати лет: всегда держите рядом с собой молодых людей, которые умнее вас.

Вся война заключается в достигаемости и быстроте. Логистика легко может оказаться самым серьезным ограничителем боевых действий. Снабжение – не проблема тыловика, это проблема командира. Только командир имеет право снижать требования к системе материально-технического обеспечения. Во время своего похода на Висксбург в 1863 году генерал Грант уточнил, что «каждой роте будет позволено иметь по одному тенту для защиты пайков от дождя; по одной палатке для штабов полков, по одной палатке для штабов бригад и по одной палатке для штабов дивизий». Я восхищался скупостью Гранта, добиваясь той же свободы маневра, которую он обеспечил своей армии, и быстроты, возникшей вследствие этого.

После того как я рассчитал потребности в топливе, моей самой большой проблемой стало определение необходимого количества и веса возимого артиллерийского боезапаса. Чтобы сэкономить транс-

порте и снизить необходимость пополнения запасов боеприпасов, я решил стремиться реже прибегать к артиллерийской поддержке, как только мы окажемся в глубине Ирака. Во время долгого полета на самолете домой из Афганистана я осознал революционное значение повышения точности авиабомб. В 1991 году мы подсчитывали, сколько самолето-вылетов требовалось для уничтожения одной цели. В Афганистане мы вместо этого подсчитывали, сколько целей можно уничтожить за один самолето-вылет. В войне в Ираке, характеризующейся постоянно удлиняющимися линиями снабжения, авиационная поддержка позволяла нам экономить артиллерийские боеприпасы, гарантируя, что наши артиллерийские грузовики<sup>1</sup> будут полностью загружены, когда мы углубимся во вражескую территорию. По мере возможности, мы могли надеяться на авиацию морской пехоты, призванную обеспечить нам основную огневую поддержку.

Позаимствовав опыт генерала Гранта, я приказал своим штурмовым отрядам избавиться от всех удобств. Мы везли только несколько коек – они предназначались для больных и раненых. Все остальные спали на земле, независимо от звания и должности. К каждой машине были приспособлены цыганского вида стойки, чтобы нести канистры с дополнительным топливом. У нас были комплекты для определения вида топлива, чтобы пользоваться захваченными запасами горючего противника. Каждый морской пехотинец – от генерала до рядового – носил свой дом в своем рюкзаке. Никаких дополнительных услуг для кого-либо; все начальники располагали тем же уровнем дискомфорта, что и простой пехотинец. Мы будем есть два, а не три раза в день. Мы, однако, хранили в каждом транспортном средстве по ящику с гуманитарной помощью, чтобы передать ее иракскому народу. Мы продемонстрируем американскую традицию освобождения народа, а не господства над ним.

Войскам материально-технического обеспечения, чтобы поддерживать нас, придется пробиваться сквозь остатки разгромленного нами противника. Я не собирался рисковать их жизнями или нашей миссией из-за плохой дисциплины снабжения. Я сказал своим морским пехотинцам: «Если вы не станете писать домой, ваш первый сержант наде-

---

<sup>1</sup> В оригинале «cannon cockers» – разг.: артиллеристы.

рет вам задницу. Но если вы станете тратить бензин, гоняя двигатели на холостом ходу, или выбрасывать половину своего MRE, я отдам вас под трибунал».

### **Вражеский цикл принятия решения**

К северу от нашей исходной позиции в Кувейте иракцы располагали одной дивизией, защищавшей нефтяные месторождения Румайлы и Басры. Еще четыре дивизии были размещены вдоль северного и восточного берегов Тигра – исторического маршрута вторжения в Багдад со стороны Ирана. Наш план состоял в том, чтобы после захвата южных нефтяных месторождений двинуться на север, держась между Евфратом и Тигром, таким образом изолировав и сделав бесполезными четыре иракские дивизии. Однако, чтобы обойти их, мне пришлось бы пересечь «плодородный полумесяц» – миллионы акров болотистых фермерских полей, переплетенных тысячами ирригационных канав. Обходя большую часть вражеских сил, нам предстояло сражаться с плохой местностью. Однажды ночью в Кувейте, в палатке оперативного отдела, решая проблему размещения всей моей дивизии на одной дороге, я заметил на экране отметку цели, движущейся по недостроенной дороге, не обозначенной на нашей карте.

Я спросил армейского солдата, следящего за видеозэкраном: «Как быстро едет этот чувак?»

– Шестьдесят пять километров в час, сэр, – ответил он.

Почувствовав новые возможности, все офицеры в палатке обратили взгляды на меня. Я сразу же принял решение. Я повернулся к полковнику Тулану: «Переместите пятую и седьмую ПБГ на этот маршрут». Эта дорога стала главной осью нашей атаки, и теперь мы могли двигаться по двум маршрутам. Командир, наступающий по собственному маршруту, будет напорист, как бы ни была трудна местность. Но поместите его позади другого отряда, и у него не будет другого выбора, кроме как тащиться в темпе, заданном ведущим. Это сковывает инициативу войск, долг которых – участвовать в бою, и располагает их к праздности. Если бы противник смог приостановить наше продвижение по одному маршруту, то по другому мы смогли бы продолжать наступать, обходя противника с фланга.



Моя задача состояла в том, чтобы охранять правый фланг Баффа Блаунта. Теперь, имея два маршрута, – хотя один был шириной всего в две полосы, а другой представлял собой немощеную, незаконченную дорогу – я был уверен, что смогу угнаться за ним, а поскольку англичане давили на иракцев с моего правого фланга, иракцы оказывались перед множеством дилемм, где сосредоточить свои силы.

Успех кампании основывался на том, что мы не даем врагу времени на ответные действия. Мы прикроем внутри вражеского цикла НОРД, аббревиатуры, придуманной легендарным полковником ВВС «Бродягой» Джоном Бойдом<sup>1</sup>. Чтобы победить в воздушной схватке, писал Бойд, вы должны *наблюдать* за тем, что происходит, *ориентироваться*, *решать*, что делать, и *действовать* до того, как ваш противник завершит свою версию того же самого процесса, повторяя этот цикл раз за разом быстрее, чем ваш противник. По словам Бойда, летчик-истребитель побеждал не потому, что у него были более быстрые рефлексy; он побеждал потому, что его рефлексy были связаны с мозгом, который думал быстрее, чем мозг его противника. Успех на войне требует захвата и удержания инициативы – и морская пехота приняла петлю НОРД Бойда в качестве интеллектуальной основы концепции маневренной войны. При использовании децентрализованного управления ускорение наших циклов НОРД приводит к каскаду катастрофических решений противника.

Мой замысел по отношению к действиям командиров полков и батальонов был таков.

**ЗАМЫСЕЛ КОМАНДИРА:** мы быстро обеспечим безопасность ключевых нефтяных узлов, что обеспечит меньшую вероятность их уничтожения. Мы разобьем вражеские силы к югу от Евфрата, к западу от Шатт-эль-Басры и к востоку от Ан-Насирии, открывая безопасный MRS<sup>2</sup> и занимая позиции к северу от реки, чтобы обеспечить проведение операции в окрестностях Кута, [двигаясь] по маршрутам 1, 7 или 6, по обстановке. Для достижения тактической внезапности мы сначала ослепим враже-

---

<sup>1</sup> Цикл НОРД (англ. OODA, *Observe–Orient–Decide–Act* – «наблюдение, ориентация, решение, действие») – концепция, разработанная Джоном Бойдом в 1995 году, также известная как «петля Бойда».

<sup>2</sup> MRS (main supply route) – основной путь снабжения.

скую разведку, а затем соединимся на границе. Мы должны быть готовы принять капитуляцию противника или уничтожить 51-ю механизированную дивизию и соседние/вспомогательные части, если они примут бой. В максимально возможной степени мы будем ограничивать нанесение ущерба нефтяной инфраструктуре.

Мы должны подавить вражескую артиллерию посредством организации, подготовки и осуществления контрбатарейной борьбы. Я ожидаю максимального использования авиационной поддержки; поддержка штурмовиков будет обеспечена, если будет налажена быстродействующая связь. Критерий – быстрота: быстрота в сочетании с информационным потоком; быстрота принятия решений; доведения приказов; открытия встречного огня; реакции на изменяющиеся условия; пополнения запасов; использовать срочную эвакуацию с поля боя; выявлять [дополнительные] маршруты движения; избегать препятствий; обходить их; использовать рельеф; и брать пленных. Мы будем избегать атаки в лоб на возможные оборонительные рубежи противника, всевозможного перемешивания войск и будем стремиться сеять хаос в рядах наших врагов. Агрессивный темп и инициатива жизненно необходимы. Как только мы захватим нефтяные узлы, мы быстро передадим зону и пленных 1-й бтд и направимся к северу от Джалибы. Переправившись через Евфрат и двигаясь против Кута, 1-я дмп поддерживает наступление 3-й пд вдоль нашего западного фланга, лишая противника возможности массировать силы и средства против Командования сухопутного компонента сил коалиции.

Достижение конечного результата позволит передать неповрежденную нефтяную инфраструктуру под ответственность 1-й бтд; 51-я мд противника и средства ее усиления будут ликвидированы как угроза для операций коалиции; наша дивизия будет ориентирована против Кута; и вражеские части будут полностью уничтожены, если решатся оказать сопротивление.

«Нет лучшего друга, нет худшего врага».

Наблюдение за планированием занимало у меня всего час или два в день. Остальные часы моего бодрствования были потрачены на тренировки бойцов – офицеров и рядовых. Я говорил с войсками группами, от тринадцати человек в отделении и до восьмисот – в батальоне. Мы обсудили нашу общую стратегию и схему маневра их подразделения. Моя цель состояла в том, чтобы придать миссии человеческое

лицо, ответить на каждый вопрос и укрепить доверие подчиненных. Я следовал совету британского фельдмаршала Слима<sup>1</sup>, сказавшему, что, по справедливости, войска должны знать, какова их цель и чего я ожидаю от них. Кроме того, мне необходимо было взглянуть парням в глаза, чтобы оценить насколько они уверены [в себе и во мне], и чтобы они непосредственно почувствовали уважение, которое я испытываю к тем, кто столкнется лицом к лицу с врагами. Как ясно дал понять Слим, любой генерал, который не связан духовно со своими войсками, не является боевым лидером.

Чтобы сократить дистанцию между мной и младшими [по званию и возрасту] морскими пехотинцами, я изучил, как до меня говорили с войсками другие военачальники. Прежде чем в 1942 году возглавить своих рейдеров-морпехов на Гуадалканале, полковник Эванс Карлсон сказал им, что задача состоит в том, чтобы «уничтожить весь личный состав противника и уничтожить как можно больше военных объектов». Летом 1944 года генерал Эйзенхауэр призывал каждого из своих солдат «идти вперед к намеченной цели с такой решимостью, чтобы враг чувствовал, что сможет уцелеть, только капитулировав».

Теперь я мог браться за письмо моим ребятам. Оно должно было передать характер и цель их миссии. Мне нужно было, чтобы каждый морской пехотинец уяснил два моих основополагающих принципа:

*Во-первых, в атаке не задерживай.* Не сбавляй скорость, не создавай пробку. Джеб, финт, удар, и двигайся, двигайся, двигайся.

*Во-вторых, не запятнай свою честь.* Тысячи домов, магазинов, ларьков, глинобитных и бетонных домов выстроились вдоль дорог. Перепуганные мирные жители окажутся на линии огня. Я ясно дал понять, что наша дивизия сделает больше, чем любое другое подразделение в истории, чтобы избежать жертв среди гражданского населения. Мои командиры понимали мой оперативный план, но я хотел установить контакт с каждым солдатом «Голубого бриллианта». Я ограничился одной страницей, которую они могли унести с собой, сообщением, примиряющим свирепость по отношению к врагу с постоянной заботой о невинных, плененных на поле боя. Непосредственно за этим следует мое письмо.

---

<sup>1</sup> Уильям Джозеф Слим (1891–1970) – талантливый британский военачальник Второй мировой войны, фельдмаршал.

Десятилетиями пытавший, заключавший в тюрьмы, насилующий и убивавший иракский народ Саддам Хусейн вторгся в соседнюю страну без всякого повода и угрожает миру оружием массового уничтожения. Пришло время положить конец его царству террора. На ваши молодые плечи ложатся надежды человечества.

Когда я предоставляю слово вам, мы вместе пересечем исходный рубеж, рядом с теми силами, которые решили сразиться и уничтожить врагов. Мы будем сражаться не с иракским народом и не с теми солдатами иракской армии, которые решат сдаться. В то время как мы будем действовать быстро и агрессивно против тех, кто окажет сопротивление, мы будем обращаться со всеми прочими благородно, демонстрируя рыцарство и солдатское сострадание к людям, которые жили под гнетом Саддама.

Можно ожидать химической атаки, предательства, использования невинных людей в качестве живого щита и другие аморальные способы ведения войны. Принимайте все это спокойно. Будьте охотником, а не дичью: никогда не допускайте, чтобы ваша часть была застигнута врасплох. Принимайте правильные решения и действуйте в интересах нашего народа.

Вы часть мира, силы которого боятся и которой доверяют. Включайте мозги, прежде чем пустить в ход оружие. Поделитесь мужеством друг с другом, когда мы вступим на неизведанную землю к северу от рубежа атаки. Имейте веру в товарищей слева и справа и Дух Морпеха над головой. Сражайтесь с легким сердцем и будьте сильны духом.

Во имя миссии, во имя нашей страны, во имя людей, пронесших цвета дивизии через отгремевшие битвы – тех, кто *в борьбе за жизнь никогда не терял головы*, – выполните свою задачу и *сохраните вашу честь незапятнанной*. Продемонстрируйте миру, что «нет лучше друга, нет худшего врага», чем морской пехотинец США.

Мое письмо дошло до каждого солдата за день до перехода в наступление. За прошедшие годы многие из них доставали это письмо из своих бумажников и показывали мне. В эпоху, когда цинизм слишком часто путают с критическим мышлением, стоит помнить, что молодые мужчины и женщины, записавшиеся в армию, все еще борются за идеалы.

Мои разговоры с войсками были не такими уж заумными. Им доставляло удовольствие подначивать меня, а мне доставляло удо-

вольствие отвечать тем же. После 11 сентября все, кто подписался отомстить, знали, что пойдут в бой, и подавляющее большинство действительно с нетерпением ожидало этого испытания. Я сделал все, что мог, чтобы молодые парни оставались бодрыми и самоуверенными. Однажды какой-то ланс-капрал упомянул о картине времен Первой мировой войны, изображавшей морских пехотинцев, атакующих в противогазах: «Это выглядело как полный жесткач».

– Совать<sup>1</sup> вам под нос будет пресса свои камеры, – сказал я. – Если ты сосешь большой палец и говоришь, что боишься отравляющего газа, значит, ты подбадриваешь врага. Если ты недостаточно крут и хочешь обсудить проблемы кризиса среднего возраста, отойди в сторону и позволь представлять нас более крутому морпеху.

Мои ворчуны разразились смехом, а «пальцесосатель» превратился в расхожую шутку.

\* \* \*

Операция «Иракская свобода» должна была начаться с массированного воздушного и наземного нападения 21 марта 2003 года. Однако по последним данным разведки моя дивизия пересекла линию отправки ранним вечером 20 марта. Мои полковые боевые группы начали действовать слаженно. К северу от кувейтской границы иракские солдаты занимали наблюдательный пункт на вершине крутого холма Сафван – единственной высоты на всем юге Ирака, господствующей над Кувейтом.

– Когда мы начнем, – сказал я своим подчиненным, – я хочу, чтобы этот холм стал на фут ниже.

ЦРУ послало сообщение вражеским командирам: *не сражайтесь с нами, и мы вас не убьем*. Разбомбив холм, я бы послал свое собственное сообщение всем иракским солдатам, которые могли видеть

---

<sup>1</sup> Игра слов. Генерал в своем ответе обыгрывает одно из значений слова «rough» (сунуть), встретившегося в реплике капрала «That looked like rough stuff», когда говорит, что пресса будет совать свои камеры морпехам под нос. Одновременно одно из значений выражения «rough stuff» – «сложность», «тяжелая вещь». На эту «сложность» и обрушился генерал в продолжении реплики. Вообще реплика капрала наполнена негативными коннотациями – одно из значений слова «stuff» – «чуцело».

Сафван с большого расстояния: *унесите ноги по домам, пока можете ходить.*

К полудню 21 марта мы продвинулись на тридцать миль вглубь Ирака, опередив наши предварительные расчеты. Как мы и отработывали, части поддерживали связь друг с другом и, придерживаясь разграничений, продолжали продвигаться, отбрасывая слабо сопротивлявшегося противника. Британские части, действовавшие вместе с нами и на нашем правом фланге, работали слаженно. Как командиру, мне не нужно было подгонять какое-либо подразделение или регулировать движение. Инициатива и децентрализация в принятии решений приносили свои плоды. Позвольте мне привести пример.

Важнейшей целью было не допустить, чтобы Саддам поджег южные нефтяные месторождения, как он сделал это в Кувейте десятилетием ранее, вызвав экологическую катастрофу. Ключевой задачей был захват насосной станции в Зубайре, которая обеспечивала прокачку двух миллионов баррелей нефти каждый день. Если бы станция была подорвана, вся эта густая черная жидкость хлынула бы наружу, образовав обширное маслянистое болото и просочившись в залив. Мы присвоили этой операции кодовое имя «Драгоценность короны».

Задача добраться до станции и предотвратить катастрофу была возложена на роту «самоубийц Чарли» 1-го батальона 7-й полка морской пехоты. Я командовал этим батальоном в операции «Буря в пустыне», и сейчас внимательно следил за его продвижением. Когда командир роты капитан Том Лакруа добрался до стены, окружавшей станцию, он остановился, чтобы свериться с памяткой «иди/не ходи». За несколько месяцев до этого лейтенанты и сержанты Лакруа посетили нефтеперерабатывающий завод компании «Эксон» в Калифорнии. Инженеры провели их через лабиринт труб высокого давления и регулирующих клапанов, подчеркивая, куда не следует стрелять, чтобы искры не вызвали мощный взрыв. В памятке Лакруа были обозначены условия, при которых вход на станцию становился небезопасным. Одна из ключевых подсказок состояла в том, чтобы ориентироваться по факелам пламени, безвредно струящегося в воздухе из вертикально стоящих труб. Если пламени не было, это означало, что давление природного газа в системе возрастает. Лакруа не увидел ни пламени, ни рабочих, которые передвигались бы по территории станции.

Может быть, перед ним бомба, готовая взорваться, как только сотня морпехов окажется внутри станции? Он инстинктивно приказал всем своим водителям выключить двигатели. Потом морпехи прислушались. Они услышали несколько разрозненных выкриков и несколько коротких очередей из АК, и больше ничего. Именно отсутствие звуков и насторожило Лакруа. Перекачку миллионов баррелей нефти обеспечивали три мощных двигателя мощностью по 1500 лошадиных сил. Очевидно, что, работая, они должны были производить сильный шум. Но теперь стояла тишина. Лакруа решил, что это означает, что станция была отключена, и природный газ рассеялся. Он приказал своим морским пехотинцам преодолеть стену и взять станцию под контроль. Перед нами пример хорошего решения на месте, в самом нижнем звене цепочки командования. Данный маленький инцидент иллюстрирует принцип децентрализации управления. Лакруа ни с кем не советовался. Когда на индикаторе вспыхнул сигнал опасности, он не отступил, не начал названивать в штаб для получения указаний. Исходя из понимания замысла своего командира, Лакруа решил действовать самостоятельно, и «Драгоценность короны» оказалась в наших руках.

Предположим, что давление газа возрастало, что привело бы к сильному взрыву. В этом трагическом случае я все равно полностью поддержал бы капитана Лакруа. Почему? Потому что он быстро оценил ситуацию, взвесил факторы риска и имеющуюся у него информацию, – и действовал быстро в соответствии с моим замыслом. Каждый раз ожидать успеха – значит выдавать желаемое за действительное, но мы должны по умолчанию поддерживать командиров, которые смело идут на врага. На этот раз все получилось – благодаря Лакруа и его людям. Если что-то пошло не так, руководитель должен быть на стороне тех, кто принял решение под сильным давлением обстоятельств и в условиях недостатка информации. Инициатива и смелость должны быть поддержаны, независимо от того, принесли они успех или нет.

Во второй половине дня 21 марта, когда мы находились в контакте с противником, британская дивизия организованно сменила нас и повернула на северо-восток к Басре. Смена частей под огнем кажется легкой задачей только на бумаге, и только тем, кто никогда этого не проделывал. Грамотная организация управления англичан позволила 7-му полку морской пехоты повернуть на запад и присоединиться к

выполнению основной задачи моей дивизии по обеспечению правого фланга 3-й пехотной дивизии. Пока все шло хорошо.

\* \* \*

Поля сражений не прощают ошибок. На третий день наступления 1-я полковая боевая группа (ПБГ-1) должна была повернуть прямо на север через Евфрат к Насирии, в то время как ПБГ-5 и 7 – обойти город с запада и затем повернуть на север. Командир 1-го кмп отправил бригаду из 2-й дивизии морской пехоты, названную оперативной группой «Тарава», оседлать дорогу и держать открытыми два моста в Насирии. ПБГ-1 должна была пройти через позиции «Таравы» по обоим мостам и продолжить двигаться на север. Это означало, что тысячи машин двух соединений – и ОГ «Тарава» и «Голубого бриллианта» – сойдутся на стиснутом со всех сторон участке, где противник намеревался дать бой.

Я уже знал, что пропускать одну часть через другую, находясь в огневом контакте с врагом, – чрезвычайно трудная работа. Это тактика, которой следует избегать, насколько это возможно, особенно в пересеченной местности, такой как забитые городские улицы, и где ваш маневр ограничен мостами. Части перемешиваются, враг нередко стремится этим воспользоваться, и обычно за это приходится платить адом.

Ранним утром 23 марта армейский конвой материально-технического обеспечения заблудился, забрел в Насирию и был разгромлен иракцами. Выдвинувшись вперед, чтобы помочь, морские пехотинцы из «Таравы» ненадолго захватили оба моста. В последовавшем бою сбившийся с курса самолет А-10 случайно поразил наши машины, погибли морпехи. В результате беспорядочной схватки морские пехотинцы из ОГ «Тарава» отступили. Это вынудило тысячу машин ПБГ-1 остановиться и застыть в двухмильной колонне за позициями «Таравы».

В то время как ПБГ-5 и -7 продолжали следовать собственным маршрутом по недостроенному шоссе, я послал своего заместителя бригадного генерала Джона Келли, ирландца из Бостона, чтобы убедить командира ПБГ-1 [как можно скорее] пройти через позиции «Таравы» и продвигаться вперед. Мы не могли позволить врагу укре-



питься и обрести уверенность, так как мой правый фланг все более обнажался. Джон добрался до города ночью, минуя тлеющие армейские грузовики.

Командир ПБГ-1 не решался продвигаться в зону «Таравы», пока их войска находились в контакте с противником. Подсчитав, что мы потеряли от десяти до восемнадцати человек убитыми, Келли встретился.

«Двигайтесь, – сказал он командиру ПБГ. – Я помогу вам в любом случае. Но это ваш полк, и вы должны пробиться вперед».

В течение следующих нескольких часов Джон повторил мой приказ в более сильных выражениях. И снова заминка. После шестнадцатичасовой задержки ПБГ-1 наконец двинулась через Насирию, потеряв только одного человека раненым.

С одной стороны, я сочувствовал командиру ПБГ. Пересечение линии фронта, когда одна часть двигалась сквозь позиции другой, да еще под огнем, было трудной задачей. Кроме того, из-за позднего прибытия «Таравы» на театр военных действий этот маневр пришлось проделать без предварительной отработки. Руководство на высшем уровне не смогло предвидеть опасность перемешивания частей в городской местности.

С другой стороны, я был обеспокоен тем, что командир ПБГ-1 не поторапливался. Суть моего замысла состояла в том, чтобы сделать быстроту движущей силой дивизии. Как однажды писал Роммель, «командир должен с самого начала приучить свой штаб к высокому темпу и постоянно поддерживать его». Пока ПБГ-1 задерживалась, дивизия Баффа и моя получили приказ наступать на Багдад. Британская дивизия при поддержке 3-го авиакрыла морской пехоты, наступая на Басру, сковывала четыре обойденные нами иракские дивизии. Но ПБГ-1 должна была двигаться, чтобы прикрыть наш правый фланг на случай, если эти дивизии решатся воспрепятствовать нашему наступлению на Багдад.

\* \* \*

К 25 марта ПБГ-1 набрала обороты, и все силы дивизии устремились вперед. Затем налетела мощная песчаная буря. За громом и молнией последовали ветры, дувшие со скоростью семьдесят миль в час,

которые подняли песок, смешали его с дождем и градом и обрушили тонны этого слепающего месива на наши силы вторжения. Мир приобрел странный оранжевый оттенок. Мокрый и грязный, «Голубой бриллиант» продолжал давить на врага.

Теперь, когда до Багдада оставалось не более 130 миль, противник начал оказывать более ожесточенное сопротивление. Головной легкобронированный разведывательный батальон вступил в бой; на помощь я направил все силы нашей воздушной поддержки. Мы продолжали продвигаться.

Каждый морской пехотинец жил и сражался плечо к плечу с другими членами своей маленькой команды. В течение многих месяцев ливни останутся лишь отдаленным воспоминанием. Ни у кого из нас, от генерала до рядового, не было возможности уединиться ни на минуту, мы менялись нашими любимыми MRE и спали в кюветах рядом с машинами. Работа, а не звание – вот что определяло каждого морпеха. Мне вспомнились слова фельдмаршала Слива, написанные им во время Второй мировой войны:

«Будучи офицерами, – писал он, – вы не станете ни есть, ни пить, ни спать, ни курить, даже не присядете, пока лично не убедитесь, что ваши люди проделали все это. Поступайте так ради них, и они последуют за вами на край света. В противном случае, я вас обломаю».

Со своей маленькой командой из двух десятков человек я всегда находился в движении. Мой связист, сержант Райан Вулворт, следил за тем, чтобы я никогда не терял связи, что было немаловажно при разбросанности сил дивизии. Капрал Янив Ньюман, мой водитель и лучший специалист по чтению карт, постоянно поддерживал связь со штабом, чтобы я мог в режиме реального времени представлять положение своих ПБГ и противника. Мой помощник еще с Афганистана, лейтенант Уоррен Кук, знал меня настолько хорошо, что мог передавать мои замыслы, если я был занят проверкой другого подразделения. Получив урок во время операции «Буря в пустыне», когда я, смертельно уставший, допустил, что мой батальон попал в засаду в открытой пустыне, я не позволил бы дежурному офицеру разбудить командира, который решил немного отдохнуть.

Лежать в пыли, дышать ею и постоянно чистить оружие и рации стало второй натурой каждого морпеха. Некоторые страдали от «кру-

да», вызванного частицами пыли, забивающими бронхи, заставляющими людей кашлять и отхаркиваться сгустками желтой мокроты. Многие морские пехотинцы оборачивали лица банданами. От этого было мало проку. Поскольку щетина препятствовала плотному прилеганию маски противогаза, а мы считали, что иракцы обладают химическим оружием, морпехи ежедневно брились. Странно было видеть все эти чисто выбритые лица, вокруг глаз облепленные грязью.

Каждый день наступления мой быстро перемещающийся штаб превращал мои торопливые указания в ответ на изменение обстановки на переднем крае наших подразделений в краткие приказы командирам штурмовых частей. На полпути к Багдаду я начал замечать в приказах такие слова, как «в то время как ПБГ-5 занимает...». Когда я спросил: «Откуда взялось это «в то время как»?» Кларк Летин объяснил, что их автором был британский офицер связи, прикомандированный к нашему оперативному отделу, лучше всех писавший приказы.

Это было результатом моей политики внедрения офицеров связи соседей в мой штаб. Я не хотел, чтобы они что-то подслушивали и докладывали своим начальникам. Скорее всего, находясь внутри наших штабов и наших процессов управления, они обязательно будут лучше представлять наши замыслы и темп нашей работы, и таким образом, смогут лучше информировать своих командиров, чем если бы просто, как лишние люди, они сидели бы вдоль задней стены комнаты для брифингов, изолированные от процесса оценки обстановки и принятия решений.

Я знал, что иностранные части, когда им предоставляется такая возможность, посылают для связи своих лучших офицеров, которые, будучи включенными в работу, усиливают наши операции. Таким образом, «в то время как» я двигал свое время вперед, чтобы почувствовать, как идут операции на фронте, мой уже многонациональный оперативный отдел более четко транслировал мои замыслы десяткам тысяч американских морских пехотинцев.

Реализуя часть нашего плана обмана противника, 27 марта мы выполнили крупный финт. ПБГ-5 полковника Джо Данфорда выдвинулась вперед и захватила аэродром Хантуш – гладкую, хорошо накатанную полосу шоссе № 1. Шоссе вело прямо к городу, поэтому оно было хорошо защищено.

Один взгляд на карту убедил бы иракское верховное командование, что моя дивизия стремится соединиться с дивизией Баффа Блаунта. В этом был военный смысл. Тогда наши объединенные силы обрушились бы на Багдад с юга, как кувалда. На самом деле наши замыслы были прямо противоположны. Мои разведчики обнаружили у противника брешь в его зонах поражения артиллерийским огнем. ПБГ-5 продвинется вперед всего на несколько десятков миль. Когда иракцы попытаются остановить нас, ПБГ-5 повернет обратно на северо-восток, пересекая Тигр через брешь, не простреливаемую иракской артиллерией. Затем моя дивизия развернется и нападет на Багдад с запада, а дивизия Баффа – с юга. Маневр требовал, чтобы все три моих ПБГ атаковали одновременно.

Внезапно дивизии было приказано намертво встать на месте. Я был ошеломлен. Мы с пятнадцатью тысячами моих людей были вытянуты в линию прямо с подветренной стороны, открытой для любых химических атак. Генерал Фрэнкс, командующий ЦЕНТКОМом, позже писал, что его начальник оперативного управления сказал ему, что «морские пехотинцы ввязались в бои с большим количеством федаинов<sup>1</sup> на шоссе №№ 1 и 7. Колонны обеспечения просто не догоняют маневренные части».

Ничто не могло быть дальше от истины. И я знал, что мой босс, генерал Конвей, не испытывал подобных опасений. Начиная с Насирии, в бой с нами начали вступать горячие сторонники Саддама из числа гражданского населения, называемые федаинами. Но эффект от их действий был минимальным. Самой большой проблемой стало, как избежать жертв среди гражданского населения, поскольку федаины стреляли в нас из толпы. Мы обращались с ними как с раздражающим элементом – практика в стрельбе, не более того. Когда, бешено стреляя, выскакивал боевик, башенный стрелок просто убирал его, и войска катились дальше. Вслед за моей дивизией действительно шли конвои снабжения – *но каждый морской пехотинец был стрелком!*

Один репортер спросил меня, представляют ли угрозу федаины? Я дал прямой ответ.

---

<sup>1</sup> «Федаины Саддама» – военизированная организация, созданная сыном Саддама – Удеем Хусейном в 1995 году.

– Им недостает мужественности, – сказал я. – Прячущиеся среди женщин и детей, они – самые никчемные мужчины, с какими мы когда-либо сражались.

Министр обороны Дональд Рамсфелд позднее писал: «Генерал Джеймс Конвей, командующий 1-м кмп, и генерал Уильям Уоллес из V армейского корпуса приказали сделать семидесятидвухчасовую паузу для пополнения запасов своих войск. Я понимал причину этой паузы, учитывая трудности материально-технического обеспечения».

Министр был неправильно информирован. Мой босс, генерал Конвей, был сначала озадачен, а затем разъярен, когда ему приказали остановиться. Ни у генерала Конвея, ни у меня не было никаких опасений по поводу нехватки запасов снабжения. Он настаивал в вышестоящем штабе: «Морские пехотинцы готовы к наступлению на Багдад». Не было никакой причины останавливаться по всему фронту. Вы никогда не узнаете врага, пока не сразитесь с ним, но теперь мы знали, что столкнулись с врагом, неспособным организовать серьезную оборону. Мы имели возможность атаковать дальше, увеличивая психологическое и физическое давление на врага. Мы должны были ускорять темп, расстраивая замыслы врага серией катастроф и разрушая сплоченность его рядов.

Доводы Конвея оказались напрасными. Каким-то образом в высших штабах федаины были возведены в ранг оперативной угрозы. До сих пор я не понимаю, как такое преувеличенное опасение набрало достаточную силу, чтобы остановить нас.

Стоит потерять хладнокровие, и наступает буйство неопределенности. От моих офицеров связи и из разговоров с Баффом я знал, что его дивизия быстро приближается к моей. Я раньше уже был свидетелем разрыва между мышлением фронтового командира и оценками более удаленных от передовой высших штабов. Я всегда находил первые доклады наполовину неверными, наполовину искаженными. Пусть я немного преувеличиваю, но цифровые технологии способны поощрять удаленные от поля боя штабы ложно верить, что они руководствуются Божьим промыслом, организуя бой. Цифровые технологии не устраняют путаницу; если дезинформация резко усиливается, туман войны действительно может сгуститься.

Приказ остановить всю наземную операцию пришел в самый неподходящий момент. Две трети моей дивизии растянулись, не имея возможности рассредоточиться на мягкой болотистой местности.

Я не мог оставить ПБГ-5 перед Хантушем. Иракцы знали, что мы вышли на взлетную полосу. Даже беглый взгляд заметил бы дорогу позади их позиций, ведущую на северо-восток через Тигр. Риск того, что иракцы разгадают мой финт и заметят брешь в своих зонах поражения артиллерийским огнем, возрастал с каждым часом. Я позвонил Джо Данфорду.

– Джо, нам приказано остановиться, – сказал я. – Если ты останешься впереди, иракцы разгадают наш план. Я должен оттянуть тебя назад.

Джо понимал это так же хорошо, как и я. У него были способности к синтезу; он мог хладнокровно оценивать общую обстановку. Джо напоминал мне императора Юстиниана, неизменно приходившего к правильным выводам и способного в нескольких словах изложить сложную ситуацию.

– Слушаюсь, сэр – сказал он. – Я разверну своих морпехов.

Доверие. Именно это и поддерживало нас. Я знал, что генерал Конвей из всех сил возражал против прекращения наступления. Джо знал, что я обдумал все варианты, прежде чем решил, что он должен отступить. Командиры батальонов Джо точно так же знали, что он компетентен. Какова бы ни была причина отступления, морские пехотинцы сверху донизу знали, что это не было вызвано необоснованными решениями их непосредственных начальников. Чем больше доверия в подразделении, тем большее напряжение подразделение может выдерживать без долгих рассуждений.

Чтобы сбить врага с толку, Джо выдал в эфир несколько незашифрованных нервных радиogramм, указывающих на то, что его войска столкнулись со слишком сильным сопротивлением. Мы хотели, чтобы враг перехватил эти сообщения и обманулся. Затем ПБГ-5 отступила.

Это было самое трудное решение, которое я принял во время похода на Багдад. Вы оттачиваете навыки своих морских пехотинцев до острия бритвы. Вы совершенствуете их, зная, что некоторые из них умрут. Враг не мог остановить нас, но я вынужден был отвести свои войска. Потом я вспомнил, что во время Корейской войны наша ди-

визия была окружена врагом, превосходившим ее силы в шесть раз, и пробивалась через ледяные перевалы. Я подумал про себя, что по сравнению с моими предшественниками мне не так уж и трудно. Если они смогли пройти через то, я найду выход из этой ситуации. Я твердо решил, что оперативная ошибка не будет стоить жизни моим людям. Никогда не думай, что ты импотент. Выбирай, как будешь реагировать.

## Глава 7

### ДИВИЗИЯ В ПЕРВЫХ РЯДАХ

Мы захватили в плен нескольких генералов иракской армии в первый же день боев за Басру, и они предупредили, что Саддам применит химическое оружие, как только мы приблизимся к Тигру; этим же он угрожал и своей собственной армии, если она вздумает обратить штыки против него. Застрав в невыносимо уязвимом положении, я решил обозвать ПБГ-5 «разведывательным полком» и отправить морпехов полковника Джо Данфорда на «разведку», чтобы захватить важнейшие мосты через канал Саддама и реку Тигр, прежде чем враг сможет их взорвать. Мой босс, Джим Конвей, усмехнулся и заметил, что было бы даже слишком поэтично воображать, что ЦЕНТКОМ утвердит такую «разведку», которая составляла треть всего моего соединения.

Вместо того чтобы раскипятиться, Конвей велел нам «кусать за пятки», чтобы вывести противника из равновесия. Мы несколько раз провели разведку боем по всему нашему сорокапятимильному фронту. Объезжая зону ответственности ПБГ-1, я наткнулся на инженера, читающего книгу, в то время как его взвод должен был бы усердно трудиться. Я отвел его в сторону – хвалить публично, критиковать в частном порядке – прежде чем взорваться. Я велел ему оторвать свою задницу и немедленно приступить к работе. Я неоднократно подчеркивал: быстрота передачи информации, исполнения приказов, передвижения и пополнения запасов – залог успеха. Но руководство не может зависеть от электронных писем или письменных приказов. Лидеры – не комнатные растения, на всех уровнях они всегда должны присутствовать в критически важных пунктах, делая все необходимое, чтобы поддерживать бодрость и энергию в команде, особенно когда люди устают.

Темп операции определяется состоянием духа войск. Я всегда старался быть жестким в вопросах выполнения задач, но не в отношении состояния духа подчиненных. И все же я нуждался в единстве воли – от каждого командира до самого молодого моряка и морпеха. Как только я пересеку Тигр, моя растянутая дивизия столкнется с двумя дивизиями иракской Республиканской гвардии. Мне нужно было, чтобы вся дивизия работала в одном темпе. Мы должны были быть всегда и всюду заодно.



В какой-то момент во время паузы я оказался с отрядом, который по понятным причинам томился от вынужденного сидения на одном месте. Один морской пехотинец спросил, что мы будем делать, если попадем под воздействие отравляющих веществ. Для этих штурмовых войск было что-то исключительно злое в том, чтобы сражаться на поле боя, где сам воздух будет отравлен.

— Как на тренировках, — ответил я. — Дерись двадцать четыре часа «грязным» в защитном комплекте и убей этих сукиных детей. Потом мы тебя дегазируем, снабдим свежей амуницией, и ты снова пойдешь в бой.

Мне хотелось, чтобы солдаты знали, что, сражаясь, они переживут тот день, и они должны были стремиться сразиться с врагом, независимо от того, будет ли применяться химическое оружие или нет. Я их убедил. Готовясь форсировать Тигр, бойцы тщательно застегнули свои противохимические костюмы. Их спокойная решимость всегда будет помогать мне.

Через три дня навязанный нам «привал» был наконец отменен, и мы с нетерпением возобновили наступление. Мои солдаты улыбались и, проносясь мимо, показывали мне большие пальцы. Когда мы тронулись с места, я почувствовал облегчение. ПБГ-5 снова быстро перехватила шоссе у Хантуша. Командир поддерживающего нас авиакрыла, генерал Джим Амос, прилетел, чтобы помочь сократить трудоемкий процесс переоборудования шоссе под ВПП. Через несколько часов на шоссе начали приземляться КС-130, выгружая цистерны, наполненные 88 000 галлонов топлива. Нам хлынули вода и боеприпасы, а раненые были эвакуированы. Высвободившись, ПБГ-5 штурмовала канал Сад-дама. Морские пехотинцы прорвались сквозь плохо окопавшиеся иракские войска, спешно переброшенные нам навстречу. Благодаря нашему обманному маневру иракские генералы слишком поздно заметили брешь в своих зонах поражения артогнем, которую обнаружили мои разведчики. Захватив мост через реку Тигр в целости и сохранности, Джо Данфорд повернул свою ПБГ на запад. Пункт назначения: Багдад. Только теперь противник смог верно определить направление нашего удара.

На следующий день я поспешил догнать Данфорда. Капрал Ньюмен быстро припарковал нас у водосточной трубы рядом с командиром

полка, и я выскочил наружу. Вдоль дороги горели иракские военные грузовики. Морские пехотинцы, обливаясь потом в своих противохимических скафандрах, бежали вперед. Мины сыпались вокруг красного кирпичного здания, удерживаемого иракским арьергардом, пытавшимся сдержать нас. К нам с Данфордом присоединился его командир батальона, подполковник Сэм Манди. Установив картографический планшет рядом с моим «Хамви», я открыл банку кока-колы и прикинул расстояние, разделяющее три моих ПБГ. Высоко над нашими головами проносились снаряды, рядом лаяли пулеметы, разрывались снаряды, а несколько зданий горели, высоко вздымая языки пламени. Отряд морских пехотинцев, наполовину идущих, наполовину бегущих, рысью пронесся мимо нас. Просто еще один обычный день для наших молодых ворчунов.

Когда их командир отделения остановился, чтобы оглядеть окрестности, я предложил ему воды из канистры, стоявшей на стойке моего «Хамви». Он сделал несколько глотков, не отрывая глаз от вражеских позиций, вытер рот, похлопал меня по плечу и пошел дальше. Поглощенный боем, он даже не подозревал, что я командир дивизии. А если бы и так, это не произвело на него никакого впечатления. У него была своя работа, которую надо было сделать.

Мы привыкли поддерживать высокие обороты. До Багдада оставалось ровно сорок пять миль. Но батальон Сэма Манди нуждался в передышке. Пехотный бой – как марафон. Морские пехотинцы могут продержаться без отдыха восемь-десять часов под огнем противника. Но тогда фактор усталости, как психологической, так и физической, будет влиять даже на самые обстрелянные войска, и люди в конце концов начнут ломаться. Именно тогда могут быть допущены самые худшие тактические ошибки и безнравственные поступки.

Чтобы воспользоваться обнаруженной нами брешью, мне пришлось вызвать подкрепление. Теперь, когда Багдад оказался в пределах досягаемости, я нуждался в том, чтобы все мои силы были полностью введены в бой. Я позвонил Келли в штаб дивизии и приказал, чтобы он вывел ПБГ-1 и ПБГ-7 на передовую позицию. Я знал, что ПБГ потребуется целый день, чтобы прорвать оборону и наверстать упущенное. Перед нами стояла неразгромленная бронетанковая дивизия Республиканской гвардии, и я хотел наращивать усилия, чтобы не

дать им организовать оборону на ясно обозначившемся направлении нашего наступления.

«Ночью я приведу и возглавлю свой танковый батальон, – сказал мне Данфорд. – Мы возобновим атаку на рассвете». В этом был весь Данфорд. Взвесил все «за» и «против», принял решение и в двух кратких фразах изложил свой план.

Мне предстояло самостоятельно принять нелегкое решение. Мой заместитель, Джон Келли, ждал меня, когда я вернулся в свою штаб-квартиру в тот же день. ПБГ-7, как и было приказано, быстро продвигалась вперед. Потом Джон доложил, что ПБГ-1 снова действует недостаточно напористо. Памятуя о задержке в Насирии, я забеспокоился. Чрезмерная осторожность командира ПБГ теперь стала бросаться в глаза. Бои становились все тяжелее, а треть моей дивизии отставала. Выполнение задачи по поддержке 3-й пд, которая приближалась к Багдаду, оказалось под угрозой срыва.

Из-за того, что об этом так трудно писать, об отстранении от командования редко упоминается в мемуарах. Вы знаете, как усердно работали преданные своему делу офицеры, и вы понимаете, каково будет воздействие ваших слов на них, их семьи и их войска. Часто они становятся друзьями во всех смыслах этого слова. Но я был бы неправ, если бы не пользовался необходимостью освободить кого-то от командования, если это было необходимо для повышения эффективности руководства. Самое главное о себе мы узнаем, когда что-то идет не так.

В то время как ПБГ-5 пересекала Тигр, ПБГ-1 должна была нанести удар по дивизии Республиканской гвардии, удерживающей город Кут, расположенный дальше к востоку. В случае, если дивизия не будет предпринимать активных действий, надлежало ее обойти. Келли заметил, что часть артиллерийских орудий иракцев была брошена, солдаты сбрасывали форму, а группы мужчин в гражданской одежде и без оружия убегали из города. Оборона врага, казалось, разваливалась. И все же ПБГ-1 не нанесла несколько коротких, сильных ударов, чтобы ускорить распад и деморализацию противника, а затем быстро продвинулась, чтобы присоединиться к действиям на направлении главного удара. У меня нет слов, чтобы описать усталость, охватывающую любого командира в бою; она превосходит все, что я испытывал

когда-либо. Я задался вопросом, не был ли командир ПБГ-1 утомлен выше своего предела.

Я выслал за ним вертолет, и через несколько часов командир ПБГ-1 вошел в мою палатку. Он выглядел измученным и нервным.

– Что происходит? – спросил я его. – Насирия, Кут... Почему ты не давишь сильнее? К чему эти колебания?

Я ожидал вспышки и резкого ответа. Я думал услышать, что-нибудь вроде: «Мы просто набираем темп. Еще один день, и мы будем там».

Вместо этого он выразил искреннее нежелание терять своих людей, предпринимая шаги, которые могли показаться безрассудными.

Я был раздавлен его ответом. Я хочу, чтобы офицеры, подобно мне, питали глубокую привязанность к своим подчиненным – на мой взгляд, это главное для обеспечения доверия, которое сплачивает организацию воедино. Ваши войска должны быть уверены в том, что вы заботитесь о них, прежде чем полностью посвятить себя выполнению задачи, которая может стоить им жизни. Я также понимал, как трудно приказывать людям, с которыми ты сроднился, вступить в бой, из которого некоторые из них не вернутся. Но выполнение задачи должно стоять на первом месте. Нерешительность в бою может привести к неудаче других подразделений. Мне нужно было чтобы все руки были заняты работой, и груз между ними распределялся поровну.

Тут же я сменил командира ПБГ, благородного и способного офицера, который в прошлом прекрасно справлялся со своими обязанностями. Когда рвение командира ослабевает, вы должны что-то предпринять, например, приказывать ему забраться в спальный мешок, чтобы восстановить силы. В данном случае я полагал, что отдых сам по себе не сработает. Офицер не хотел следовать моим замыслам, в которых приоритетом была быстрота, по велению совести. Вы не можете приказывать кому-то сбросить духовное бремя, которое он несет. Страх потерять своих морпехов, помноженный на огромную усталость, стоил дивизии офицера, которым я восхищаюсь по сей день.

Это было первое отстранение от должности командира полка на этой войне, и оно оказалось на первой полосе новостей на следующий день. Можете себе представить, каково было этому полковнику, его семье или его сторонникам. Хотя я подвергся критике некоторых людей, которых я уважаю, их неодобрение не заставило меня усомниться

в своем решении. Командование ПБГ-1 я вручил своему оперативному офицеру, полковнику Джону Тулану. В разгар кампании у него хватило смекалки, чтобы быстро завоевать уважение пяти тысяч солдат, которые прежде его не знали, и полностью использовать свою власть в процессе ведения боевых действий. Подполковник Кларк Летин занял должность оперативного офицера дивизии, и мой штаб не пропустил ни одного удара противника.

\* \* \*

4 апреля ПБГ-5 атаковала в направлении Багдада. Бойцы иракской дивизии, окопавшиеся по обе стороны узкой дороги, стреляли ракетами «Саггер»<sup>1</sup>, из гранатометов, пулеметов ПКМ и АКС. Прятавшиеся в дренажных колодцах иракские солдаты подбили танк как раз в тот момент, когда мимо проезжал полковник Данфорд. Остановившись, чтобы помочь экипажу, он и его команда вступили в яростную перестрелку с иракскими солдатами. Водитель быстро прибывшей эвакуационной машины скорой помощи был ранен в руку. Когда враг был разгромлен, и Данфорд продолжил движение в сторону Багдада, его водитель управлял машиной, высунув голову из окна, потому что пули разбили лобовое стекло. По радио Данфорд слышал, что первый лейтенант Брайан Макфиллипс, выпускник средней школы, в которой и он сам учился, только что был убит в нескольких сотнях ярдов от него.

Через несколько часов был убит энергичный первый сержант Эдвард Смит. Два дня назад, когда я разговаривал с Данфордом, сержант Смит стоял в нескольких футах от нас, улыбаясь и попыхивая сигарой. Я пошутил, что он не должен был отправляться вместе с нами. Он оформил документы на пенсию и собирался начать вторую карьеру в полиции Анахайма. Но он отложил свою отставку, чтобы остаться в своей стрелковой роте, где, как он знал, его опыт был необходим. Таковы были люди, служившие рядом со мной.

Последним препятствием между нами и Багдадом была река Дияла с крутыми берегами. Я послал ПБГ-5 на север в поисках брода. На фронт выдвинулась ПБГ-7, которой командовал полковник Стив

---

<sup>1</sup> Противотанковая управляемая ракета 9K11/9M14 «Малютка» согласно классификации НАТО носит название AT-3 «Саггер».

Хаммер. Мы служили вместе в 1980-х годах, и я знал его как вдумчивого планировщика и одновременно напористого боевого лидера, и настоящего отца своим солдатам. Чтобы попасть в Багдад, его ПБГ должна была пересечь полуразрушенный мост через Диялу. Когда я подъехал утром 6 апреля, то увидел линию танков «Абрамс» и сотни морских пехотинцев, инженеров и солдат штурмовой пехоты, сгрудившихся вдоль обочины дороги, готовых рвануть вперед, на Багдад. На подходах к мосту было неестественно спокойно, все взгляды и пушки были направлены на многочисленные жилые дома и пальмовую рощу на противоположном берегу.

Порывы ветра и разрывы разносили обрывки навесов, виднелись крадущиеся собаки, кругом валялись обломки разбитых автомобилей, мертвые кошки, перевернутые стулья, несколько окоченевших трупов, гремящие жестяные банки, странные клочки одежды и бумаги – вокруг и под ногами была грязь и мерзость войны. На краю моста возле разрушенного одноэтажного кирпичного здания с окнами, заложенными обвисшими мешками с песком, на корточках сидел Стив.

Посередине моста зияла дыра. Я воочию представил лозунги Корпуса морской пехоты – *импровизировать, приспособливаться и преодолевать* – наблюдая, как морские пехотинцы набрасывали поверх дыры доски. Мы бы ворвались в семимиллионный город, даже отправив морпехов гуськом по доске.

На противоположном берегу громыхнул артиллерийский залп. Наши разведслужбы тотчас предупредили что иракский генерал вызывает огневую поддержку. Спустя несколько секунд земля слегка содрогнулась, а затем раздался громовой разрыв тяжелого снаряда, упавшего неподалеку. В нескольких ярдах позади нас лежали мертвые капрал Хесус Мартин Антонио Меделлин и ланс-капрал Эндрю Авилес. Авилесу было восемнадцать лет, он был самым молодым морским пехотинцем, погибшим во время вторжения, патриотом, который отказался от академической стипендии, чтобы служить [своей стране]. Мои подростки-ворчуны были больше похожи на мужчин, чем некоторые парни, вдвое старше их, которых мне доводилось встречать.

Когда я уезжал, морские пехотинцы гуськом бежали по дощатому настилу в Багдад. Вниз по течению ПБГ-5 Данфорда искала еще одну переправу через Диялу, чтобы отрезать Багдад с севера и соединить-

ся с 3-й пд. Полковник Джон Тулан ввел в бой вновь боееспособную ПБГ-1. Его войска с ходу быстро пересекли Диялу на сильно потрепанных амфибиях – нелепое зрелище в сотнях миль от ближайшего океана.

Через пять часов в городе появились батальоны двух полков. На другой стороне города «громовые рейды»<sup>1</sup> бронетанковых колонн Баффа Блаунта сеяли хаос в иракской обороне. К нашему удивлению, иракские командиры разослали панические предупреждения о том, что американские танки «переплывают реку».

Въехав в город, я догнал один из батальонов Джона Тулана и увидел, как отделение атакует врага.

Командир отделения крикнул своим людям: «Не стреляйте в квартиру на втором этаже справа. У этого ублюдка там женщины и дети. Продолжаем двигаться. Позже вернемся и убьем его».

Я повернулся и пошел прочь. Я убедился, что мой лозунг «нет лучшего друга, нет худшего врага» работает, и послал за то улыбку благодарности консулу Луцию Корнелию Сулле, римскому солдату, который две тысячи лет назад написал эти слова на своем надгробии и передал их мне.

Среди гражданских, бежавших из города, скрывались переодетшиеся остатки Специальной Республиканской гвардии<sup>2</sup> Саддама. Наша авиация не атаковала такие перемешавшиеся колонны. Преодолевая слабое сопротивление иракцев в нескольких опорных пунктах, наши полки быстро продвигались по восточному Багдаду. Генерал Джим Амос, услышав, что у нас заканчивается продовольствие, собрал MRE своего авиакрыла и погрузил на вертолеты, которые затем пролетели низко над морскими пехотинцами в городе, сбрасывая коробки с едой. Пехота рвалась вперед, видя, что иракская армия уклоняется от боя. На площади Фирдос, по просьбе ликующих иракцев, мои морские пехотинцы снесли большую статую Саддама.

---

<sup>1</sup> Кратковременные танковые рейды 3-й механизированной дивизии в Багдад, с целью нащупать линии иракской обороны, позже получили название «Thunder Runs».

<sup>2</sup> Специальная Республиканская гвардия Ирака – подразделение специального назначения, задачами которого было обеспечение безопасности Багдада и лично Саддама. Члены Специальной Республиканской гвардии получали большее довольствие, чем бойцы армии и Республиканской гвардии Ирака.

Лейтенант Макфиллипс, первый сержант Смит, капрал Меделлин, младший капрал Авилес... смерть не заботит возраст или звание. На передовой мы вместе, плечом к плечу. Мы киваем или улыбаемся друг другу. Как генерал, вы концентрируетесь на том, чтобы переиграть и перехитрить врага. Но вы не можете перетасовать шансы. Сколь бы старательно вы ни обучали, чего бы ни измышляли, как бы яростно ни атаковали, некоторые из ваших молодых храбрецов погибнут. Вы изо всех сил стремитесь минимизировать потери. Но вы никогда не сможете свести их к нулю.

«[Оставшийся вечно молодым] человек не скорбит по тому, чего не изведает, – писал Марк Аврелий. – Это живые терпят боль минувших дней».

Конечно, редко рождаются такие великие стоики как Аврелий. Мы ищем причину для оправдания жертвоприношения и живем с нашей скорбью, зная, что погибшие в бою отдали свои жизни не напрасно. Они знали, что я им доверяю, и всегда справлялись со своей задачей без ущерба для своей чести. Я бы с радостью штурмовал ад в компании этих солдат.

К тому времени, когда мой штаб перебрался в Багдад, Джо Данфорд окружил город с севера, соединившись с 3-й пехотной дивизией Баффа Блаунта.

Все еще шли ожесточенные бои; около мечети в центре города один из наших батальонов за ночь потерял восемьдесят одного человека. Когда я подъехал к месту боя, морские пехотинцы все еще сражались, и я мог видеть репортеров, держащих пакеты с плазмой пакеты над ранеными морпехами, которыми занимались санитары. Но мы свергли режим Саддама. Багдад был единственной целью, которую верховное командование поставило перед 3-й пехотной дивизией и 1-й дивизией морской пехоты. Можно было бы взять его быстрее, но из-за ненужной паузы в боевых действиях не удалось. За семнадцать дней «Голубой бриллиант» уже преодолел более четырехсот миль, но это был еще не конец.

\* \* \*

С самого начала иракская армия оказалась высоким засохшим деревом. Снаружи его толстая кора казалась жесткой. Как только мы



врубились в него, стало ясно, что дерево прогнило изнутри из-за отсутствия морального духа, хорошего руководства и веры в себя.

Саддам бежал из Багдада. Вашингтон и ЦЕНТКОМ хотели быстро прочесать его родной город Тикрит. Меня спросили, сколько времени потребуется, чтобы отправить войска на сто миль севернее и захватить город. «Завтра мы будем там», – ответил я.

Менее чем через двадцать четыре часа Джон Келли уже был в пути с оперативной группой из 3500 человек. По дороге в Тикрит местный полицейский сообщил командиру взвода лейтенанту Натану Боазу, что в соседнем доме содержатся пленные американцы. Боаз протянул ему навигатор, приказав нажать на кнопку, когда он будет проходить мимо дома. Через полчаса полицейский вернул ему GPS-навигатор с отметкой местоположения дома. Боаз взял своих морпехов, ворвался в дом и освободил семерых американских солдат, угодивших в плен в Насирии. Его действия продемонстрировали инициативу, которую я ожидал от командиров моих небольших подразделений.

Оперативная группа Келли не обнаружила Саддама на пути к Тикриту и в его окрестностях. После того как Тикрит оказался в руках Джона, я полетел к нему, и мы вместе пошли купаться в мутных водах Тигра. После нескольких недель без душа нам обоим казалось, что вода становится еще более бурой, когда мы отскребали с себя слои грязи. Поход был окончен, моя дивизия заняла половину Багдада, а мои передовые части находились в 150 милях к северу, ближе к Средиземному морю, чем к Персидскому заливу, откуда мы стартовали.

\* \* \*

В Багдаде люди буквально высыпали на улицы. Воцарился полный хаос, не сопровождавшийся, правда, насилием. Правительственные здания были разграблены, лишены абсолютно всего ценного, вплоть до последнего медного провода. В мегаполисе с населением более семи миллионов человек не оказалось ни полиции, ни муниципальных служб, ни местных властей. Нам не хватало войск, чтобы предотвратить массовые грабежи, за исключением выделения охраны для нескольких правительственных зданий, но даже они были в основном захвачены до нашего появления и ограблены дочиста.

Усиленная 3-я пехотная дивизия теперь удерживала западную часть Багдада, а «Голубой бриллиант» – восточную. Мы не получали четких приказов, но благодаря военной игре генерала Хейги после завершения боев мои артиллерийские части, пополненные специалистами из резерва морской пехоты, были готовы вмешаться и быстро приступить к ремонту и восстановлению работы городских служб.

В июне «Голубой бриллиант» был отправлен в шиитский Южный Ирак. Я отправил домой танки, артиллерийские орудия и четыре своих полковых штаба, сократив дивизию до десяти батальонов, и все они подчинялись непосредственно штабу дивизии. В течение месяца командиры батальонов фактически работали мэрами, сотрудничая с местными чиновниками, восстанавливая электроснабжение и водопровод, открывая школы, набирая полицию, выплачивая зарплаты и разрешая споры.

В священном городе Наджаф подполковник Крис Конлин установил рабочие отношения с шиитскими муллами, восстановив электричество и убрав мэра, который воровал средства подрядчиков. Антиамерикански настроенный священнослужитель Моктада ас-Садр вступил в сговор с шиитскими элементами, чтобы укрепить свое политическое влияние. Каждую пятницу он привозил из Багдада тысячи своих сторонников, чтобы они могли послушать его пламенные проповеди. Затем он выпускал их на улицы в знак протеста против нашего присутствия. Однажды, когда температура была около 115 градусов<sup>1</sup> и морские пехотинцы держали толпу в узде с помощью примкнутых штыков, Конлин терпеливо слушал разгневанную толпу, выкрикивающую оскорбления. В эту изнуряющую жару наш дивизионный капеллан, отец Билл Дивайн, собрал несколько матросов и морских пехотинцев. Они пробирались через угрюмую толпу, раздавая бутылки с холодной водой. Трудно в такой жаркий день нападать на того, кто дает тебе воду. Изложив жалобы, толпа разошлась. Подобными усилиями мы сохраняли шаткий мир во всей нашей зоне ответственности.

Предупрежденный о том, что Садр намеревается провести большую пятничную демонстрацию в Наджафе, я приказал своим офицерам материально-технического обеспечения отправиться в Багдад и заключить контракт со всеми автобусными компаниями, которые

---

<sup>1</sup> По Фаренгейту.

мы сможем найти, чтобы они вывели свои автобусы из города на несколько дней. В результате проповедь Садра собрала очень мало багдадских слушателей, и мы снова сохранили мир, не прибегая к штыкам. Популярность Конлина стремительно росла. Когда ему пришло время уезжать, ведущие муллы в знак благодарности пригласили его на послеобеденный чай в знаменитую мечеть. В городе Кербела, расположенном в пятидесяти милях к северу, городской совет попытался избрать мэром подполковника Мэтта Лопеса, чтобы он и его морские пехотинцы, подрядчики и фонды не смогли уехать. Я наблюдал, как наши войска адаптируются к местным условиям. Моя цель состояла в том, чтобы найти общее с местным населением дело, работать, чтобы сохранить мир, и избегать антагонизмов в течение еще одного месяца, еще одной недели, еще одного дня. Не позволять, чтобы что-то пошло не так.

За это время я многому научился у британских офицеров. Я разделял их подход: не выказывать никакого триумфа – мы пришли освободить, а не властвовать. Мы не стали проталкиваться в первый ряд. Я считал, что обстановка в моей зоне обеспечивает основу для создания надежной структуры местного управления. Тем не менее, мы не получили никакого полезного руководства сверху. Президент Буш назначил бывшего посла Пола Бремера своим полпредом и директором так называемой Временной администрации коалиции (ВАК), что сделало его самым могущественным американцем в Ираке. Бремер и его большой штаб ВАК работали во дворце вместе с генерал-лейтенантом сухопутных войск Рикардо Санчесом и его штабом. Санчес командовал 7-й объединенной оперативной группой<sup>1</sup> (ООГ), в которую входили все воинские части коалиции в Ираке. За безопасность в стране отвечала 7-я ООГ. Однако ВАК сохраняла полномочия и финансирование по разработке и организации нового демократического правительства. В этой сложной управленческой среде Бремер и его ВАК играли ключевую роль.

В это же время мы, морские пехотинцы, проверяли остатки кадров иракской армии, увольняя только тех, кто был открыто враждебен нам или у кого на руках была кровь невинных иракцев. За чашкой кофе я

---

<sup>1</sup> Англ. Joint Task Force 7.

принимал у себя бывших иракских генералов и выяснял их мнение о восстановлении их армии, союзной нам.

Однажды в душный полдень я заскочил к подполковнику Пэту Малайю, моему командиру батальона, размещенного в городе Дивания. Он занял футбольное поле, сколотил и установил на нем ряд фанерных кабинок, в которых иракские женщины отсчитывали пачки динаров. Перед будками выстроились тысячи уволенных иракских солдат, ожидая, когда им выплатят жалованье, и они вернутся в казармы. Выплата жалованья была идеей прикомандированного ко мне армейского офицера по гражданским делам. Я согласился. У иракских военных не было ни денег, ни перспектив устроиться на работу, и я определенно не хотел, чтобы они подняли оружие против нас. Пэт проводил меня вдоль очереди.

«Выбирайте сами, сэр, – сказал Пэт. – Военная полиция, инженеры, пехота, даже рота коммандос – назовите что, и я смогу подготовить это к развертыванию через три дня. Каждый солдат здесь хочет вернуться на службу». Его планам не суждено было сбыться. Не посоветовавшись с нашими военными командирами на местах, Бремер распустил иракскую армию и запретил большинству членов партии БААС занимать государственные посты. При Саддаме принадлежность к партии помогала технократам сохранять свои рабочие места. Мы могли бы отсеять угнетателей и закоренелых баасистов, не перерезая сухожилия управления, общественных служб и безопасности. Демобилизация иракской армии вместо того, чтобы деполитизировать ее, побудила самую способную группу людей в стране встать на враждебный нам курс.

В качестве примера беспорядка в делах: мы методично выстраивали процесс подготовки к местным выборам, когда, вопреки нашим советам, ВАК велел мне настаивать на немедленном проведении выборов. Проглотив дурные предчувствия, мы публично обратились к племенным и местным лидерам с призывом провести быстрые выборы, а затем ВАК внезапно изменила курс, поставив нас в весьма неловкое положение, поскольку нам пришлось объяснять, почему мы теперь откладываем выборы, необходимость которых только что превозносили.

В соответствии с планом ЦЕНТКОМа, американские сухопутные войска оставались, но мы, морские пехотинцы, покидали Ирак; наши позиции занимали польские, испанские и украинские подразделения.

В конце того долгого, жаркого лета я отвез свою дивизию домой. Мы свергли Саддама и выиграли время для формирования нового порядка. Британский стратег Б. Х. Лидделл Гарт писал, что целью войны является создание «лучшего мира». Я уехал из Ирака, не испытывая никакой уверенности, что нам это удалось.

## Глава 8

### НЕВНЯТИЦА

К осени 2003 года моя 1-я дивизия морской пехоты вернулась в Кэмп-Пендлтон, и корабли уже вышли в море, перевозя нашу технику в калифорнийские порты. Я думал, что мы закончили с Ираком, и что мы, морские пехотинцы, вернемся к исполнению нашей традиционной роли военно-морских сил полной боевой готовности. Я сосредоточился на ремонте эксплуатировавшейся в тяжелых условиях техники и приведении в порядок графиков тренировок. Я сосредоточился также на Северной Корее. Я всегда выбираю самую серьезную угрозу, чтобы потренироваться в ее устранении.

Тем временем в Ираке вспыхнули массовые протесты, первоначально в суннитских районах. Наши солдаты отбивали атаки типа «ударь-и-беги». От Багдада до Басры также происходила эскалация насилия в шиитских районах.

Два месяца спустя, в ноябре, когда я переодевался для бала в честь Дня морской пехоты, в ходе телевизионного брифинга Пентагон объявил, что морские пехотинцы возвращаются в Ирак. Вскоре после этого мы получили официальный предварительный приказ: подготовиться сменить 82-ю воздушно-десантную дивизию в провинции Анбар, в сердце так называемого «суннитского треугольника».

Я немедленно позвонил Джону Келли и сказал: «Давай туда (в провинцию Анбар. – С. З.) и выясни, во что мы влезаем». Мне пришлось почитать газеты, чтобы уяснить конечный результат, чаемый президентом Бушем. Он назывался «Программа свободы».

«Америка встанет на сторону смелых мужчин и женщин, отстаивающих эти ценности во всем мире, – сказал президент, – в том числе и в исламском мире, потому что у нас есть более важная цель, чем устранение угроз и сдерживание негодования. Мы стремимся к справедливому и прочному миру, выходящему за рамки войны с террором».

Мы возвращались, и опять у меня не было никаких конкретных политических инструкций. Я знал, что нам придется обеспечивать безопасность населения, потому что в этих «войнах в гуще народа» главным призом был иракский народ, а не столица страны. Это означало,

что мы также будем обучать иракские силы, чтобы они могли взять на себя ответственность за безопасность страны.

Я также был уверен, что в течение нескольких дней после захвата нами власти в регионе шейхи, старейшины и различные местные политические персонажи будут ожидать, что мои морские пехотинцы возьмутся за гражданские дела. Я хотел бы знать, есть ли у ВАК план для содействия восстановлению экономики Ирака. Будем ли мы перезапускать государственные секторы экономики или попытаемся дать толчок свободному предпринимательству? Будем ли мы ориентироваться на крупные проекты или микрокредиты? Предстоят ли выборы, или мы должны поддерживать традиционных племенных шейхов?

В армии США мы следуем бренду. Если гражданский руководитель велит мне сражаться с конокрадами, я так и сделаю. Если он велит мне ловить диких лошадей, я так и сделаю. И если он скажет мне, что моя работа заключается в том, чтобы помочь новому поселенцу вспахать его кукурузное поле, я сойду с лошади, пристегну кобуру к луке седла и встану за плуг.

Но в данном случае указаний не было. Мои просьбы внести ясность в цепочку командования остались в основном без ответа. Джон Келли вернулся из своей разведпоездки в Анбар. Там проживало более миллиона суннитов, разделенных между дюжиной крупных и более мелких племен. Большинство из них жили в нескольких городах и крестьянских общинах, расположенных в двухстах милях к северо-западу от Багдада вдоль Евфрата, вплоть до сирийской границы. Джон объяснил, что существует разница во мнениях относительно того, что происходит в Анбаре.

– Штаб корпуса в Багдаде, – сказал Келли, – утверждает, что мы сражаемся с грабителями и немногочисленными недовольными бывшими солдатами. В 82-й мне показали схемы скоординированных нападений, особенно в Фаллудже.

Это показалось мне странным, учитывая, что генерал Джон Абизайд, наш новый командующий ЦЕНТКОМом, несколько месяцев назад сказал, что мы столкнулись с «классической партизанской кампанией». Очевидно, федаины, не имевшие большого значения в прошлом году, нарастили свои возможности.

– Я проверил все наши разведывательные источники, – добавил Джо Данфорд, который теперь был начальником штаба моего соединения. – Сунниты до нас были хозяевами положения в стране. Теперь мы отдали пальму первенства шиитскому большинству. Суннитские салафиты<sup>1</sup> проповедуют джихад по всей провинции. Примерно по 150 террористов каждый месяц прибывают из Сирии.

– Итак, вы оба уверены, – заметил я, – что мы столкнулись с мятежом, подпитываемым религией и поддерживаемым суннитами, которые были выброшены из власти в результате нашего вторжения?

– Это уже произошло, – сказал Келли. – 82-я знает, что ей грозит партизанская война. Некоторые в Багдаде отказываются это признавать.

Джон Келли также подыскал ключ к изменению ситуации. Он сказал, что нам нужно убедить суннитские племена принять новую реальность и организовать их для создания противовеса в политической конкуренции с шиитским большинством Ирака. Наше разведывательное сообщество совершенно ясно дало понять, что на Ближнем Востоке, раздираемом межконфессиональными распрями, сведение счетов будет в порядке вещей. Тем не менее Джон верил, что суннитские племена можно обратить на нашу сторону. Мы приступили к работе, чтобы выяснить, как это сделать.

Главный вопрос заключался в том, как убивать или захватывать в плен повстанцев, одновременно убеждая население выступить против повстанческого движения. Если мы нуждались в «свежих идеях», которые помогли бы нам составить наш план, старые книги были полны ими. Я напомнил своим людям, что Александр Македонский не был сбит с толку врагом, с которым столкнулись мы. В 330 году до нашей эры он сначала завоевал страну, а затем установил справедливые законы и упорядочил их применение. Неплохая модель для размышлений.

Результатом разведки Джона Келли стал план, призванный убедить племена предоставить рекрутов, которых будут обучать мои морские пехотинцы. Мы будем осуществлять совместное патрулирование и делегировать местным жителям ответственность и способность защищать себя от нашего общего врага.

---

<sup>1</sup> Салафия – движение в суннитском исламе, выступающее с призывами ориентироваться на образ жизни и веру ранней мусульманской общины, на праведных предков (салафов).



Мой замысел состоял в том, чтобы подорвать поддержку суннитских экстремистов, одновременно формируя местные силы, способные со временем заменить нас. Мы должны непоколебимо держаться в море хаоса дольше, чем его сможет выдержать враг.

Сидя в одиночестве в своем кабинете в Кэмп-Пендлтоне и размышляя о двух десятилетиях опыта развертывания в регионе, чуждого демократическим традициям, я знал, что переход к «демократии», в которой доминируют шииты, не будет мирным. Я должен был разъяснить своим морским пехотинцам дилемму, с которой мы столкнулись: мы должны были уменьшить общий уровень насилия, доминируя над ним в точке контакта с врагом. Мы должны были быть одновременно сдержанными и смертельно опасными.

\* \* \*

В ходе похода на Багдад рефреном звучала фраза «быстрота и рыцарство». Теперь мне надо было убедить тех же морпехов сбавить обороты, поработать с местными жителями и подумать. Включайте мозги, прежде чем нажать на спусковой крючок. Как и прежде, я написал письмо в одну страничку, на которой изложил свой замысел предстоящих действий.

Мы снова вступаем в драку. Мы сменим великолепных солдат, сражающихся под знаменем 82-й воздушно-десантной дивизии, чьи с таким трудом завоеванные успехи в «суннитском треугольнике» открыли для нас широкие возможности. В течение последнего года 82-я воздушно-десантная дивизия действовала в самом сердце сопротивления противника. Вполне понятно, что их сменяем мы: когда приходит время двигать пианино, морпехи не хватаются за стул – мы толкаем пианино. Так что это подходящее место для морских пехотинцев в битве, где мы можем продолжить приумножать наследие «Честного» Пуллера, заработанное им в Банановых войнах<sup>1</sup>, в такой же сложной обстановке, какую он за-

---

<sup>1</sup> Банановые войны (1898–1934) – общее название серии военных акций США в отношении стран и территорий Центральной Америки и Карибского бассейна. Период банановых войн начался с испано-американской войны 1898 года, по итогам которой США получили контроль над Кубой и Пуэрто-Рико, и завершился в 1934 году с выводом американских войск с Гаити и началом политики добрососедства.

стал в свои молодые годы. Плечом к плечу с нашими товарищами по армии, коалиционным силам и зреющим иракским силам безопасности мы будем уничтожать врага точным огневым ударом, одновременно избегая действий, провоцирующих враждебность между нами и иракским народом.

Это будет тяжелая, опасная работа. Она потребует терпения и настойчивости. Используя нашу индивидуальную инициативу, мужество, способности к моральному суждению и боевые навыки, мы будем опираться на победы 82-й воздушно-десантной дивизии. Наша страна рассчитывает на нас даже тогда, когда наши враги наблюдают и вычисляют, надеясь, что у Америки нет достаточно сильных воинов, чтобы противостоять дискомфорту и опасности. Вы, мои прекрасные молодые люди, собираетесь доказать врагу, что он заблуждается – смертельно заблуждается. Вы продемонстрируете тот же самый бескомпромиссный дух, который всегда заставлял врага бояться американских морских пехотинцев.

Враг будет пытаться манипулировать вами, чтобы вы возненавидели всех иракцев. Не допустите такой победы врага. С сильной дисциплиной, твердой верой, непоколебимой бдительностью и неослабевающим рыцарством по отношению к невинным мы выполним эту миссию. Помните, я назначаю «прежде всего, не навреди» нашим лозунгом в дополнение к прежнему «нет лучшего друга, нет худшего врага». Не запятнайте свою честь, ведь мы получаем информацию о враге от иракского народа. Затем, вооружившись этой информацией и работая совместно с молодыми иракскими силами безопасности, мы двинемся точно против вражеских элементов и сокрушим их, не причинив вреда ни в чем невинным людям.

Это наша проверка – наш Гуадалканал, наше водохранилище Чосин, наш город Хюэ<sup>1</sup>. Сражайтесь с легким сердцем и храните веру в товарищей и свое подразделение. Мы не должны питать никаких иллюзий относительно сущности врага и тех опасностей, которые ждут нас впереди. Будьте бдительны, воспринимайте все спокойно, оставайтесь крепкими и делитесь мужеством друг с другом и со всем миром. Вы собираетесь писать историю, мои прекрасные молодые моряки и морские пехотинцы, так пишите ее набело.

---

<sup>1</sup> Битва за Хюэ (1968) – одно из наиболее долгих и кровопролитных сражений периода войны во Вьетнаме. Сражение велось за южновьетнамский город Хюэ и характеризовалось ожесточенными уличными боями, сопровождавшимися большими разрушениями и жертвами. Сражение за Хюэ считается одной из самых памятных и выдающихся страниц в истории Корпуса морской пехоты США.

Старший руководитель любой организации должен уметь реагировать на изменения обстановки. Я соответствующим образом видоизменил свои лозунги. В письме я подчеркивал, что борьба будет долгой и мы не можем расслабляться по мере того, как потянутся месяцы [боевой службы в Ираке]. Я обратился к прошлому, чтобы выразить квинтэссенцию своей точки зрения. В 300 году до нашей эры Гиппократ, отец медицины, написал клятву, принимаемую с тех пор всеми врачами, начинавшуюся словами: «Прежде всего, не навреди». Слова соответствовали нашему подходу: мы будем выполнять свой долг дисциплинированно, сочетая строгость с заботой. Наконец, я подчеркнул значение наших традиций: морские пехотинцы не терпят неудачи.

Встречаясь с каждым из своих батальонов, я вновь и вновь внушал им одни и те же принципы. *Ведите себя так же вежливо, как и дома. Снимайте солнцезащитные очки во время разговора и просите разрешения войти в дом; не выбивайте дверь ногой. Если человек стреляет в вас на людной улице, не стреляйте в ответ. Выследите его и в другой раз убейте.*

Я быстро организовал «подготовку перед развертыванием» на заброшенной военно-воздушной базе близ Кэмп-Пендлтона. Она включала в себя элементарную подготовку по арабскому языку, ознакомление с пересмотренным списком для чтения по операциям по борьбе с повстанцами, подготовку по методике ветеранов морской пехоты, участников войны во Вьетнаме из состава взводов совместных действий<sup>1</sup> и по методике сотрудников полицейского департамента Лос-Анджелеса, которые делились методами работы по поддержанию общественного порядка в городских районах.

---

<sup>1</sup> Программа совместных действий (ПСД) была оперативной инициативой Корпуса морской пехоты США, оказавшейся одним из наиболее эффективных инструментов борьбы с повстанцами во время войны во Вьетнаме. Эта программа, действовавшая с 1965 по 1971 год, характеризовалась размещением во вьетнамской деревушке или по соседству с ней подразделения морской пехоты в составе тринадцати человек, усиленного взводом вьетнамской милиции из жителей деревни, которые были либо слишком молоды, либо слишком стары, чтобы быть призванными в армию Республики Вьетнам или в региональные силы. Объединенные подразделения американских морских пехотинцев и вьетнамских ополченцев назывались *взводами совместных действий* (Combined Action Platoon, CAP).

Зная, что предстоит тяжелая борьба, я также послал письмо семьям моих морпехов, заверив их, что вместе мы сможем мужественно и стойко преодолеть любые трудности.

Мы возвращаемся в Ирак. Никто из нас не питает никаких иллюзий относительно трудностей, которые ожидают наши войска. Мы также разделяем понятную тревогу, которую чувствуют наши близкие. Мы будем стоять друг за друга, все мы, укрепляемые верой и дружбой, и вместе преодолеем все трудности. Это будет нелегко, но большинство вещей в жизни, которые стоит делать, не даются легко.

Наша страна нуждается в нашей помощи в борьбе за возрождение Ирака. Враги наблюдают, ставя на кон свои жизни и строя свои планы в расчете на то, что у Америки не хватит мужества продолжать борьбу. Наши моряки и морские пехотинцы, усиливая армию и силы наших многочисленных союзников в Ираке, докажут, что враг совершил серьезную ошибку. Когда дивизия вернется в зону боевых действий, ваши близкие будут нуждаться в вашей духовной поддержке, чтобы они могли сосредоточиться на исполнении своего долга.

Наши офицеры по готовности семьи и волонтеры готовы держать вас в курсе событий. Наши базы заключили контракты со вспомогательными агентствами, которые, как вы увидите, могут помочь в решении любых проблем, с которыми вы можете столкнуться. Мы пройдем через эти времена – узнаем лучше друг друга, будем заботиться друг о друге, наши семьи окрепнут, наша вера окрепнет, наша дружба укрепит на всю жизнь. Не всем это дастся легко. Но мы должны понять, что только вместе мы можем выдержать самую сильную бурю, отмести самые дикие слухи и преодолеть любой кризис доверия. Соединенные честным словом и доверием, мы останемся командой, которая так недавно преуспела и доказала свою стойкость во время развертывания в Афганистане и Ираке.

Задавайте нам вопросы, чтобы мы могли держать вас в курсе событий. Самое главное, сохраняйте веру и делитесь силой вашей общины и мужеством друг с другом и с американским народом. Мы все чрезвычайно гордимся нашими хорошо обученными моряками и морскими пехотинцами; мы знаем, что наша страна окажется в большей безопасности, когда наша дивизия развернется против врага. Мы в равной степени гордимся вами; помните, когда мы вступим в драку, что вы – неотъемлемые члены нашей морской семьи, и что вместе мы пройдем через все, что нам предстоит.

Да благословит вас всех Господь.

Затем я подготовил и довел до подчиненных замысел командира.

**ЗАМЫСЕЛ КОМАНДИРА:** моя цель состоит в том, чтобы делать с иракцами общее дело, обеспечивая безопасность до тех пор, пока иракские силы не будут полностью укомплектованы, обучены и оснащены для выполнения миссии по поддержке и восстановлению гражданской администрации. Используя успехи 82-й ввд, выработавшей в нашей зоне ответственности модель стабильности для всего Ирака, мы будем действовать быстро, чтобы не допустить разочарования в нас населения и помочь всем иракцам поддержать усилия по борьбе с терроризмом. Поощряя население тех районов Ирака, которые выступают против бывших элементов режима [Саддама], мы используем их пример, чтобы настроить население против общего врага. Одновременно мы будем бороться с непримиримыми элементами путем запрещения их деятельности, ликвидации их убежищ и укрепления доверия с иракцами для получения достоверных разведданных о противнике. Два направления деятельности – сокращение базы антикоалиционных действий и уничтожение непримиримых – будут способствовать созреванию политических, административных и социальных предпосылок для построения свободного Ирака в нашей зоне. Упаковывая все наши действия в обертку информационных операций, мы не причиним никакого вреда ни в чем не повинным иракцам, используя сосредоточенную и умеющую различать врагов силу стойких морпехов, которые останутся невозмутимыми к проишкам врага. Благодаря нашему присутствию, настойчивости и терпению наша конечная цель – действующая гражданская администрация Ирака – будет достигнута, а иракские силы безопасности сменят силы Корпуса морской пехоты США.

## Анбар

Я знал из британского опыта в Малайзии и нашего опыта во Вьетнаме, что для того, чтобы добиться успеха в борьбе с повстанцами, нужен один наш солдат на двадцать жителей. В Анбаре наше соотношение было бы ближе к одному морпеху на сорок гражданских.

Когда офицеры ЦРУ и военной разведки ввели меня в курс дела, стало очевидно, что густонаселенные города Фаллуджа и Рамади, расположенные в тридцати милях друг от друга, представляют собой самый опасный район во всем Ираке. Я разместил штаб своей диви-

зии на окраине Рамади, столицы провинции. Штаб-квартира 1-го кмп располагалась рядом с Фаллуджей, самым враждебным нам городом в стране.

Когда генерал Джон Абизайд прибыл для разговора с шейхами, повстанцы организовали нападение на место встречи и попытались убить его.

В Фаллудже, за месяц до того, как мы приняли зону ответственности у 82-й воздушно-десантной дивизии, «Аль-Каида в Ираке» (АКИ) штурмовала городскую тюрьму, убив двадцать три полицейских. Убийства оставались нераскрытыми, сила шейхов убывала. В городе прятался самый известный лидер АКИ Абу Мусаб аз-Заркави, хитрый головорез, одержимый жаждой убийства. Заркави направлял террористов-смертников против западных специалистов, шиитов и тех суннитов, которых он считал отступниками. Даже руководство «Аль-Каиды», скрывавшееся в Пакистане, велело ему воздержаться от бессмысленных убийств.

Покровителем Заркави был Абдулла аль-Джанаби, самый высокопоставленный мулла в Фаллудже, хитрый, горячий фанатик. Следуя его примеру, сотни священнослужителей с нарастающей злобой проповедовали антиамериканские настроения. Среди шейхов и городских старейшин было трудно отличить тех, кто держал рот на замке, чтобы остаться в живых, от истинных джихадистов.

К тому времени, когда моя небольшая руководящая группа прибыла со мной в конце января 2004 года для координации действий по размещению моих прибывающих в феврале войск, нападения в Фаллудже участились. Командир батальона сухопутных войск США подполковник Брайан Дринквин, на основании своего шестимесячного опыта пребывания, предупредил, что мои морские пехотинцы «умоются кровью». Я чувствовал, что окно возможностей избежать полномасштабной схватки быстро закрывается. Шоссе и тайные пути, ведущие из Сирии, были открыты для иностранных боевиков. У нас было очень мало надежных местных иракских сил, и мы пока еще только налаживали сети информаторов. Террористы собирались для атак, а затем возвращались в безопасные места в городе. Очень немногие гражданские лица осмелились бы донести на них, и даже если бы кто-то захотел донести, они не знали, кому из иракских чиновников

можно доверять, а мы, американцы, не доказали, что останемся здесь надолго.

В конце марта 2004 года военная власть США в Фаллудже перешла от батальона 82-й воздушно-десантной дивизии к одному из моих батальонов. Во время скромной церемонии в мэрии повстанцы подкрались и выпустили град реактивных гранат и минометных мин, пытаясь убить членов собственного городского совета.

Меньше чем через неделю после того, как моя дивизия заняла Анбар, я уже ехал по шоссе, ведущему к Саклавии, маленькой деревушке близ Фаллуджи. Местные шейхи почти согласились изгнать банду повстанцев в обмен на электроэнергию. Мы заключаем сделку, и я предоставляю вам генераторы. Я услышал по рации, что Джон Келли и его команда попали в переделку в нескольких милях отсюда и возвращаются на базу с ранеными. Оперативный центр также сообщил, что в двухстах милях к северо-западу, на сирийской границе, рота морской пехоты приняла участие в сильном бою. В то же самое время армейский полковник Бак Коннор, командующий смешанной бригадой сухопутных войск и морской пехоты в районе Рамади, вышел на связь и попросил меня заехать к нему, чтобы обсудить планы большого сражения, которое он затевал. Это были обычные донесения, поступающие со всех сторон пятидесяти тысяч квадратных миль боевого пространства.

Мне передали, что четыре наших гражданских контрактника въехали в Фаллуджу, не связавшись предварительно с морскими пехотинцами, что часто приводило меня в разочарование, потому что эти люди не понимали грозящей им опасности. Позвонил Джо Данфорд. «CNN показывает обгоревшие тела контрактников, повешенных на мосту, – сообщил он. – Весь мир видит это». Когда примерно через час я вошел в наш оперативный центр, то увидел кадры ликующей толпы, танцующей под почерневшими телами, болтающимися на мосту. Зная врага, я не был удивлен его варварством и уже думал о том, как вернуть тела и убить виновных. У нас были контакты с городскими конкурирующими группировками, которые могли бы нам помочь.

Джон Келли и Джо Данфорд присоединились ко мне в моем кабинете, чтобы оценить ситуацию. Самосуд наблюдали по телевидению по всему Ираку. Если мы нападём, многие невинные люди погибнут, сплотив городское население вокруг убийц.

– Лучшее, на что мы можем надеяться в Фаллудже, – сказал Джо, – это не потерять своих позиций перед народом. Нельзя на эмоциях провоцировать восстание (джихад), и не позволять ране Фаллуджи нагноиться, превратившись в базу повстанцев.

Я не хотел провоцировать на худшее и без того взбудораженное население. Если бы мы вкатились в Фаллуджу с танками, возбужденные подростки швыряли бы в нас камни и бутылки с бензином с пылающими фитилями. Один неверный выстрел из танковой пушки мог иметь трагические последствия. Нам потребовалось не более пятнадцати минут, чтобы решить, что же делать дальше, и как сделать это незаметно, в три этапа.

Во-первых, мы должны были избежать новых вспышек гнева населения. Работая с некоторыми шейхами, после того как толпа рассеется, Джон Тулан должен был организовать вынос тел. Во-вторых, мы должны были придерживаться устойчивого курса. Наши командиры продолжают патрулирование территории Анбара в целях обеспечения безопасности. В-третьих, мы восстановим справедливость с помощью ограниченного применения силы. Мы установим личности и местонахождение главарей бандитов, используя фотографии убийц, которые позировали рядом с трупами, и фотографии их домов, сделанные с воздуха. Мы ответим рейдами в любое удобное для нас время. Я использую, цитируя Наполеона, «железный кулак в бархатной перчатке»

Осквернение человеческого тела оскорбляет наше чувство собственного достоинства. Гомер, описывая, как Ахилл тащил тело Гектора за своей колесницей во время Троянской войны, осуждал Ахилла, несмотря на его воинскую славу. Цивилизация развивается, учил нас Гомер, только тогда, когда самые сильные нации и армии уважают достоинство самых слабых. В Фаллудже наша военная сила будет руководиться моральной силой, как это было с тех пор, как Джордж Вашингтон впервые принял командование Континентальной армией. Убивая тех, кто оскорбил гуманность, руководствуясь при этом показаниями морального компаса, я намеревался продемонстрировать, что нет лучше друга и худшего врага, чем морской пехотинец Соединенных Штатов. Как командир, находящийся на месте происшествия, я знал, что надо делать и как это сделать. Генералы, стоявшие надо мной, согласились с моим планом. Но наши соображения были



отвергнуты. Я не знал, что посол Бремер в ходе телеконференции с Белым домом утверждал, что необходимо принять решительные военные меры. Генерал Санчес, также находившийся на линии, сообщил, что президент Буш выглядел рассерженным и сказал, что мы должны быть «жестче ада». Министр обороны Рамсфелд позже объяснил, что, по его мнению, Соединенные Штаты должны были «послать сигнал, что любой, кто участвует в актах террора, столкнется с мощью американских военных».

Сражение внутри города нанесло бы ужасный урон неконкретным. Я изучал историю битвы морской пехоты в 1968 году в городе Хюэ во Вьетнаме, и не хотел идти по этому пути. Кроме того, нападение без разбора на виновных и невинных объединило бы жителей Фаллуджи против нас. Во Второй мировой войне, несмотря на ужасные жертвы в немецких городах, чем больше мы бомбили, тем более сплоченным становилось немецкое население. Это было самое серьезное возражение, которое выдвинули я и вышестоящие генералы, но безрезультатно. Наше видение перспективы заглохло в какофонии сильных эмоций, вызванных гротескной картинкой на первой полосе, изображающей толпу, танцующую вокруг болтающихся трупов.

Генерал Конвей неохотно сообщил мне, что я должен атаковать. Мне предстояло штурмовать город площадью в двенадцать квадратных миль, состоящий из сотен домов, сложенных из бетонных блоков, вмещавших 300 000 все более возмущавшихся жителей и рассредоточенное воинство вооруженных врагов.

Великие нации не сердятся; военные действия должны предприниматься только для достижения конкретных стратегических результатов. В данном случае мы втянулись в крайне ожесточенную необдуманную политическую кампанию и пытались решить проблему Фаллуджи обычной войной. Я считал, что мы разработали более эффективный и сбалансированный подход к той ситуации, с которой столкнулись.

Но приказ был: *атаковать*.

\* \* \*

Я ясно изложил свои возражения. Хотя некоторые могут призывать высокопоставленного офицера в этих обстоятельствах оставить свой пост, ваши войска не могут выйти в отставку и вернуться домой.

Они будут выполнять приказ независимо от того, находитесь ли вы с ними или нет. Верность своим войскам, своему начальству и своей присяге подчиняться приказам гражданских властей имеет решающее значение, даже если есть сотни причин быть с ними несогласным.

– Ладно, давайте продолжим, – сказал я своим командирам.

Хотя обычно командир получал подробный письменный приказ, в данном случае приказ о штурме был только устным. Мы должны были атаковать и изгнать террористов, установив контроль над городом. Мы начнем с того, что выведем из опасной зоны сотни тысяч невинных гражданских лиц. Мы передали в эфир неоднократные предупреждения всем мирным жителям покинуть город. Когда четверть миллиона человек высыпали на улицы, с ними смешались повстанцы и воспользовались свободой передвижения.

Я сделал одно сильное заявление по всей цепочке вышестоящего командования: *как только мы нападём, не останавливайте нас.* Внутри города мы будем вовлечены в полномасштабную драку. Когда битва закончится, город и ведущая к нему главная магистраль будут свободны, и террористы мертвы.

Мне еще раз пришлось переориентировать своих морпехов. Я сделал это, изменив свою обычную инструкцию «захвати в плен или убей» на «убей или захвати в плен» тех, кто сражается с тобой. Я намеренно поместил глагол «убей» перед «захвати», чтобы дать понять, что это был ближний бой против врага, пользующегося преимуществом знакомства с местностью, сражающегося у себя дома.

Имея лишь скудные разведданные, мы оценивали силы противника где-то между шестьюстами и двумя тысячами упорных бойцов, усиленных, возможно, тысячей обиженных местных жителей, возглавляемых примерно двадцатью ключевыми лидерами.

Резервов у меня не было, и пришлось стягивать войска из других городов и пограничных постов, оставляя на местах только небольшие отряды. 1-я танковая дивизия генерал-майора Марти Демпси, возвращавшаяся в Германию, была остановлена на полпути, ее подразделения вернулись в Ирак, чтобы ослабить давление врага в моем южном секторе.

Мне повезло, что штурмом командовал полковник Джон Тулан, человек, который сохранял хладнокровие в самых тяжелых обстоятельствах и реагировал на невзгоды с плутоватой иронией.

– Вначале вы атакуете только двумя батальонами, – предупредил я.

Это означало, что ему предстояло атаковать всего двумя тысячами пехотинцев, не зная, где скрывается враг, чтобы выкорчевать террористов из десятков тысяч бетонных зданий.

– Ну, мы же не хотим переусердствовать, сэр, – ответил он.

Захват Фаллуджи был войной Джона. Я сосредоточился на координации деятельности четырнадцати тысяч американских солдат и морских пехотинцев, встречаясь с десятками племенных шейхов и выполняя различные политические программы и развивая ПСД. Что же касается моих обязанностей в битве за Фаллуджу, то я намеревался держаться поближе к месту событий, не вмешиваясь в войну Джона.

\* \* \*

Джон атаковал 4 апреля, послав один батальон с севера, а другой – с юга. Цель состояла в том, чтобы вывести повстанцев из равновесия и сбить их с толку, нанося удары с разных сторон, чтобы оценить их боевой стиль, а затем быстро продвигаться, чтобы сокрушить их. Я хотел, чтобы после первого же решительного боя враг убедился, что он никогда больше не захочет пытаться сражаться с американскими морскими пехотинцами в ближнем бою.

Рано утром подполковник Грег Олсон повел свой батальон на северную окраину города. Он был поражен, увидев дюжину мужчин, в основном безоружных, толкающих грузовик с прицепом через шоссе, чтобы блокировать продвижение морских пехотинцев, в то время как другие повстанцы открыли огонь с флангов. Олсону это показалось бессмысленным. Морпехи быстро расправились с врагом.

Битва за Фаллуджу началась.

Весь день линия фронта колебалась, продвигаясь вверх и вниз по улицам. Каждые несколько часов вперед высыпала группа из пяти-десяти молодых повстанцев, стремившихся сблизиться с морскими пехотинцами, встречая только смерть. В сумерках, когда собаки завели свой ночной концерт, отряды мятежников начали пробираться вперед, прощупывая линии морпехов. Муэдзины призывали остав-

шееся в городе население выйти на улицы в поддержку «отважных мучеников».

В то же самое время второй батальон под командованием подполковника Джайлса Кайзера атаковал с юга. Подразделения методично продвигались вперед. Командиры рот с крыш следили, чтобы их взводы и отделения наступали стройно, поддерживая друг друга. Морские пехотинцы пробирались между рядами обшарпанных ремонтных мастерских, куч сломанных труб и разбитых машин. Когда я посещал штурмовые отряды, под моими ногами хрустели осколки разбитых пузырьков с наркотиками.

К четвертому дню штурма я должен был придать Джону еще один батальон. Вместе мы посетили оперативный центр батальона в квартале от линии фронта. Боевой дух войск был заразителен. Захватывая крыши домов, мы удерживали высоты. Наши снайперы, к которым присоединились все снайперы «тюленей», прослышавшие о драке, превратили городские улицы в зоны поражения на расстояние 700 ярдов. Врага отбрасывали, квартал за кварталом, улица за улицей.

\* \* \*

Фаллуджа сыграла роль искры в бочонке с порохом. По всему Ираку шли ожесточенные бои. Рядом с моим штабом в Рамади вспыхивали перестрелки.

В какой-то момент в Рамади я подошел к подразделению, ведущему яростную перестрелку с повстанцами. Когда я задал довольно бессмысленный вопрос: «Эй, ребята, что тут происходит?», командир отделения оторвал от плеча винтовку и улыбнулся.

— Извлекаем удовольствие из фундаментализма, сэр!

Я рассмеялся. Когда у вас есть крепко спаянные подразделения, огневое превосходство и войска, сохраняющие чувство юмора, дело находится в хороших руках.

Каждый день я мотался туда и обратно между Рамади и Фаллуджей и часто пролетал на вертолете сотни миль над моим широко раскинувшимся командованием. В Фаллудже бушевали бои, на перекрестках громоздились груды тел мятежников, потому что в городском морге мест не хватало. Мы с Туланом прекрасно понимали стиль повстанцев.

У них не было формальной, иерархической военной структуры с командиром и подчиненными. Скорее, это были банды, организованные вокруг мечетей, кварталов и местных главарей. Зная улицы и переулки, они были в состоянии вести «running battles<sup>1</sup>», но не могли взаимодействовать, согласовывать усилия. Они могли пустить нам кровь, но не смогли бы устоять против атаки морской пехоты.

На второй неделе боев я привел четвертый батальон, чтобы поддержать наступление Джона Тулана с юга. Мы теряли морпехов, но Джон крепко зажал повстанцев в тиски и сжимал их. Наши разведслужбы уловили нарастающее отчаяние главарей повстанцев, которые не знали, в какую сторону броситься; их требования о пополнении запасов боеприпасов становились все более резкими.

Теперь я был уверен, что бой закончится в течение нескольких дней. Научившись на опыте Тора-Бора в случае необходимости пересердствовать с докладами наверх, я держал своих старших начальников в курсе событий. Моя цель после завершения операции состояла в быстром восстановлении города: удалении щебня, ремонте канализации, возобновлении подачи электроэнергии и скорейшем восстановлении ощущения нормальной жизни. Я заключил контракт на поставку мусоровозов и бульдозеров из Багдада.

Репортеры, находившиеся в рядах наших взводов, пользовались свободой сообщать о том, что они видели, и они точно освещали обстановку. Однако со стороны вражеских позиций находились репортеры «Аль-Джазиры» и местные нештатные корреспонденты международных СМИ, симпатизирующих террористам. Корреспондент покидал город и проезжал сорок миль до Багдада. Оттуда «новости» из Фаллуджи, а также видео- и фотоснимки подхватывались новостными бюро и разносились по всему миру. Подавляющее большинство новостных организаций не имели репортеров на местах, поэтому в новостном цикле доминировала вражеская пропаганда.

Коалиция не смогла адекватно ответить на эту пропаганду. Изображения мертвых младенцев, которые камень заставили бы плакать, и утверждения о тяжелых потерях среди гражданского населения заставили даже наших союзников выразить решительный протест.

---

<sup>1</sup> Running battles (англ.) – спорадически вспыхивающие в разных местах уличные бои, характеризующиеся интенсивным перемещением участвующих сторон.

Многokrатно повторяющаяся ложь обретала подобие правды. Хотя разрушения и смерть в городе были реальностью, политикам трудно было бы их предвидеть, отдавая приказ на штурм. Большинство мирных жителей покинули район боевых действий, но не все. Я докладывал о наших растущих успехах, но эта правда была похоронена вражеской пропагандой. В Багдаде, Лондоне и Вашингтоне битва казалась бесконечно разрушительной. Мои ланс-капралы могли бы лучше рассказать о благородстве наших методов, чем представители правительства США в Вашингтоне.

Посланник ООН в Багдаде выразил тревогу. «Вы также видели на телеэкранах, – сказал он в интервью лондонской газете «Гардиан», – изображения еще одной мечети, которая получила прямое попадание. Сегодняшние сообщения о нападениях из мечети и на нее шокируют». Позже я узнал, что он угрожал вывести войска ООН из Ирака, если штурм продолжится. Руководящий совет Ирака, состоящий из суннитских и шиитских политиков, угрожая подать в отставку, настаивал на том, чтобы посол Бремер прекратил штурм. «Продолжение военных действий в Эль-Фаллудже, – написал Бремер в своих мемуарах, – привело бы к краху всего политического процесса». Бремер вызвал генералов Абизаида и Санчеса к себе в кабинет. Он решил остановить наступление.

После бурной дискуссии генерал Санчес позвонил Джиму Конвею и приказал ему прекратить наступательные операции к полудню 9 апреля. Бремер намеревался объявить о своем решении по иракскому радио и телевидению до окончания пятничной службы в мечетях. Мы проиграли информационную войну.

Посланник президента сначала настаивал на штурме, что я считал безрассудством, а теперь, когда мои войска брали дом за домом и были близки к победе, ему удалось остановить штурм. Я и не заметил, как прозвучал приказ остановиться. На самом верху ходили расплывчатые, недостоверные слухи, что штурм может занять недели. Моего мнения, что мы были близки к тому, чтобы сокрушить врага, находящегося сейчас в смятении, никто не спросил.

Генерал Абизаид прилетел в штаб-квартиру 1-го кмп, расположенную за пределами Фаллуджи, чтобы передать приказ представителя президента. Я сразу же отправился навстречу, чтобы узнать, о

чем они думают. Но по пути мы натолкнулись на патруль морпехов, находившийся под огнем врага. Работая совместно с боевыми вертолетами и патрулем, мы сбили противника с позиции. Но я потерял время и пришел на встречу поздно, потный и взъерошенный, пройдя мимо нескольких журналистов в коридоре. Генерал Абизайд прервал совещание, вежливо попросив меня сказать свое слово как командира дивизии. «Сначала нам приказали атаковать, а теперь остановиться, – сказал я. – Если собираешься брать Вену, возьми эту чертову Вену».

Я повторил фразу Наполеона, сказанную его маршалу, который не решался захватить этот город. Я приучал своих фронтовых командиров говорить со мной откровенно, и я сделал то же самое в отношении своих старших товарищей. Последовало молчание. Несколько десятков офицеров и сержантов, находившихся в комнате, смотрели в пол или в пространство перед собой. Все понимали, что никто в этом зале, независимо от должности и звания, не может изменить политического решения. Больше мне нечего было сказать. Хотя мы были в шаге от, по крайней мере, тактического успеха, нас остановили. Я начал штурм, поставив только одно условие: чтобы меня не останавливали. Вы не имеете права приказывать своим людям атаковать и рисковать жизнью, а затем начать колебаться, останавливая атаку и позволяя врагу пополнить запасы и восстановить боевой дух. Когда в следующий раз враг решит сразиться с вами, он будет сопротивляться упорнее, а ваши войска вполне могут потерять доверие к вашему руководству.

\* \* \*

10 апреля иракские политики из Багдада приехали в Фаллуджу для переговоров с повстанцами, которые дали пощечину одному савновнику, дернули за галстук второго и надрали задницу третьему. Когда официальная делегация поспешила убраться в столицу, я надеялся, что безрассудной идее примирения придет конец. Без всякой видимой причины мы согласились только на двадцатичетырехчасовую паузу, и она истекала.

Я попытался придумать, как убедить политиков в моей точке зрения. Моим политическим связным был Стюарт Э. «Стю» Джонс, пронырливый дипломат, имевший доступ к послу Бремеру, спокойный

под огнем, как морской пехотинец. Он тоже понимал, что повстанцы выигрывают время. Но после того, как истекли двадцать четыре часа, Бремер продлил перемирие. Я знал, что подспудные мотивы политиков не были злонамеренными. Действительно, они хотели, как лучше. Но они не понимали ни наших тактических возможностей, ни опасности, которую представляло теперь их решение напасть на город. Они бежали по кругу, не имея стратегического компаса, который ориентировал бы их в заданном направлении.

На следующий день – в Пасхальное воскресенье – я получил разрешение выровнять линию фронта. Последовавшие за этим перемещения наших батальонов заставили повстанцев запаниковать. Наши разведслужбы выявили неистовую активность в радиосетях. Наблюдение показывало снующие повсюду грузовики и такси, но никаких признаков организованного сопротивления не было. Командир батальона Брайан Маккой сразу же понял, что у нас есть шанс, и позвонил в оперативный центр.

– Мы готовы продолжить атаку, – сказал он. – Через час я буду в мечети Хидра.

От информаторов и разведчиков мы знали, что Хидра – командный пункт противника в центре города, из которого они пытались организовать оборону. Как только наши войска захватят Хидру, организованное сопротивление врага станет невозможным. Террористы были бы вынуждены попытаться выбраться из окруженного города, если не хотели погибнуть. И снова, однако, пришло известие: *не двигаться*.

\* \* \*

В течение следующих нескольких недель мы обменивались выстрелами по линии соприкосновения. Повстанцы, теперь уверенные, что морские пехотинцы не нападут, стреляли по ним из соседних бетонных зданий. В течение дня никто с обеих сторон не передвигался по открытому месту.

Заркави руководил своими террористами, производя видеоматериалы для передачи в «Аль-Джазиру». Мы получили разведданные о его местоположении на рынке Джолан, к западу от мечети Хидра. Эта мечеть контролировалась муллой Абдуллой Аль-Джанаби. Опасаясь



возмущения народа, Руководящий совет Ирака пытался через посредство ПСД помешать нам захватить или убить Джанаби. Он задавал тон выступлений десятков других мулл. Чем дольше нас удерживали на месте, тем больше сопротивление нам становилось обязанностью исламского сообщества.

Каждый день мы с Джоном Туланом по очереди обходили взводы, проверяя, как идут дела. К середине апреля, когда капрал, капитан или полковник спрашивали меня, когда же мы перейдем в атаку, я просто твердил: «Держи оборону. Наше время придет». Я знал, что политика замораживания статус-кво – не стратегия; статус-кво не может длиться вечно. Полагая, что штурм в конце концов возобновится, мы спокойно укрепляли земляные насыпи и опутывали их колючей проволокой, полностью отрезав город от внешнего мира. Я твердо решил, что террористам не удастся сбежать. Фаллуджа станет их кладбищем.

Жесткий костяк наших старших сержантов и животворящая энергия младших офицеров и сержантов помогали нашим командам держаться сплоченно, сосредоточившись на выполнении задачи.

После того как меня остановили в Пасхальное воскресенье, мне было приказано вести переговоры на участке нейтральной территории в полумиле к востоку от города, выделенной, чтобы обеспечить безопасный проход для оппозиции. Там я познакомился с перевертышами – хитрыми иракскими политиками из Багдада, сбитыми с толку государственными служащими из Фаллуджи, самодовольными имамами и пугливыми шейхами. Настоящие лидеры террористов так и не появились. Я мотался туда-сюда из Рамади и обратно на своей легкобронированной машине. По дороге мой отряд, как и все остальные, был поражаем самодельными взрывными устройствами и обстреливался из стрелкового оружия. Ходили слухи, что Джанаби пытается прихлопнуть меня. Я не винил его, принимая во внимание, что я пытался сделать то же самое с ним.

Мне никто не давал никаких письменных инструкций по ведению переговоров. Вечером я обсуждал со своим боссом Джимом Конвеем различные идеи относительно того, что я могу предложить на следующий день. Мы твердо придерживались принципа, что наши морские пехотинцы должны получить доступ во все районы города. Что касается гражданской стороны, то невозмутимый дипломат Стю Джонс по-

могал мне хорошими советами, но у него не было полномочий предлагать условия переговоров.

Переговоры оказались безрезультатными. Сначала боевики прибывали и сдавали несколько ржавых старых автоматов, как будто это доказывало их искренность. Они пили чай, часами громко разговаривали, заявляли, что будет собрано еще больше оружия, обещали нам доступ в город и уходили. Нас попросту водили за нос. Каждый вечер я перебирал в уме растущий список наших потерь. Джону Тулану хотелось бросить перчатку и сказать: «Хватит, завтра мы придем за вами».

В одной из самых упорных дискуссий один шейх потребовал сообщить, когда мы уедем.

– Никогда, – ответил я. – Я купил небольшой участок земли на Евфрате, собираюсь жениться на одной из ваших дочерей и уйти отсюда на пенсию.

Из Багдада приезжали репортеры, так что мои слова иногда попадали в новости. Язык – это оружие. В официальной обстановке я обдумываю, что сказать, но говорю остро. Мы ничего не добьемся, если будем говорить уклончиво о важных вещах. Воспитанный на американском Западе, я не прячусь за эвфемизмами.

Когда переговоры превратились в танец кабуки, я предупредил своих собеседников: «Я пришел с миром. Я не взял с собой артиллерию. Но я умоляю вас со слезами на глазах: если вы будете издеваться надо мной, я убью вас всех».

Шейхи не отреагировали на мое предупреждение. Они позволили своим сыновьям быть завербованными повстанцами, пока они разговаривали со мной – невольно пожертвовав собственным авторитетом.

С каждым днем наше положение становилось все более невыносимым. В Рамади, столице провинции, часто вспыхивали бои; нам приходилось защищать губернатора, которого держали в осаде в собственной резиденции. Конвои из Кувейта, проходившие через мой южный сектор, регулярно попадали в засады, а запасы продовольствия в Багдаде были на исходе. Я слышал разговоры об эвакуации дипломатического квартала, известного как «зеленая зона».

В ночных беседах мы с Джимом Конвеем подавляли свое разочарование и изучали ситуацию. У нас было мало вариантов. Я вынужден был постоянно маневрировать и перебрасывать наименее задей-

ставленные свои войска в наиболее опасные места. Но нельзя было отрицать возросшую опасность для иракского населения по всей провинции, которое мы оставили без защиты. Всякий раз, когда член Конгресса, сотрудник Вашингтона или любой другой посетитель из Штатов или Багдада наносил визит вежливости или просил о брифинге, я говорил одно и то же: *я не могу победить обороняясь, и я не могу взять верх, будучи прикованным к месту. Так позвольте моим морпехам, быстро покончить с Фаллуджей, и тогда я смогу распределить высвободившиеся войска по всей зоне ответственности.*

Военные штабы в Багдаде были так же разочарованы бесплодными переговорами, как и я, и чувствовалось, что нам будет наконец позволено продолжить наступление. Представители высших штабов устно сообщили, чтобы я был готов, и что мне скоро развяжут руки. Итак, 23 апреля я снова приказал Джону Тулану готовиться к возобновлению наступления. На следующий день он вызвал своих командиров штурмовых батальонов в комнату для совещаний в своем оперативном центре, расположенном в миле от Фаллуджи. План штурма был прост: батальоны должны были атаковать с севера, юга и востока и двигаться к Евфрату, где террористов поджидал армейский батальон. В классической манере «молота и наковальни» мы сокрушили бы силы исламистов, уничтожили их физически и развенчали их психологическое обаяние. Без вариантов.

Но затем политическая невнятица опять подняла голову. Мне пришлось вызвать Джона с брифинга, чтобы сообщить ему плохие новости. Генерал Санчес только что позвонил Джиму Конвею. Мы не должны были возобновлять атаку.

– Наши приказы отменены, – позже объяснил Конвей прессе.

– Приказы отменены сверху, например, из Вашингтона? – спросил репортер из «Нью-Йорк Таймс».

– Я не расспрашивал – сказал Конвей. – Мы собирались сесть в седло, но [приказы] просто были отменены, это не редкость.

Последствия такой несогласованности на театре военных действий на уровне национального командования трудно переоценить. *Ошеломление* – вот подходящее слово. Моей дивизии были даны приказы, чего не следует делать – *не атаковать*, – но нам не было дано никаких приказов о том, что, собственно, *следует* делать.

Наступил *день сурка*. В непрекращавшихся в течение следующих нескольких дней городских боях моя дивизия потеряла восемнадцать человек убитыми и ранеными.

С Конвея было довольно. Через ЦРУ штаб корпуса поддерживал контакт с несколькими бывшими иракскими генералами. Те предлагали отвести моих морских пехотинцев, чтобы самим сформировать в черте города иракскую «внутреннюю гвардию» – «бригаду Фаллуджи». После восемнадцати дней переговоров, которые ни к чему не привели, генерал Конвей согласился отозвать морскую пехоту и позволить бывшим иракским генералам попытаться изгнать террористов. Я думал, что это была безнадежная затея. Мы не проверяли новобранцев «бригады Фаллуджи». Поскольку Заркави и Джанаби доминировали в городе, те, кто присоединился к этому отряду, скорее всего, станут нашими врагами. Стоит их вооружить, и они окажутся под каблуком у Заркави, и единственный способ заставить их отступить, будет убить их. С самого начала эта специальная договоренность была чревата серьезными последствиями.

Через несколько дней я поехал на нашу переговорную площадку. Джон Тулан разговаривал с подполковником Сулейманом, командиром иракской Национальной гвардии, работавшей вместе с нами. Уроженец Фаллуджи, Сулейман был жестким, справедливым человеком, который рассматривал Джанаби и исламистов как реальную угрозу. Вскоре после моего приезда неожиданно появился иракский «бригадный генерал» по имени Салех, одетый в свою лучшую зеленую форму времен Саддама. Это застало меня врасплох.

Увидев Салеха, подполковник Сулейман стиснул зубы, лицо его побагровело от гнева. Джон поспешно увел его в другую комнату, где Сулейман решительно заявил, что он работал с нами, но теперь эта так называемая «бригада Фаллуджи» будет контролироваться террористами и генералами эпохи Саддама, такими как Салех. «Тебя обманули», – сказал он Джону.

Когда Салех уже уходил, Тони Перри, репортер газеты «Лос-Анджелес Таймс», спросил его, не пришел ли он сменить меня. На ломаном английском языке улыбающийся Салех подтвердил, что он действительно принимает командование «бригадой Фаллуджи». Тони

словил сенсацию. Чтобы смягчить впечатление от этого сообщения для статьи, которую, как я знал, собирался написать Тони, я прервал его, сказав: «У нас все получится».

В течение следующих семидесяти двух часов, в ответ на смелые атаки противника, мы нанесли три десятка ударов по целям в городе. В Багдаде те же иракские политики, которые выступали против применения военной силы в Эль-Фаллудже, теперь опять развернулись вспять. Руководящий совет Ирака предостерег от «умиротворения» террористов. Шиитские политики утверждали, что решение о создании суннитской бригады было дважды ошибочным. Возражая против передачи ответственности за город «бригаде Фаллуджи», Бремер решительно противоречил Белому дому.

Именно в этот трудный момент репортаж CBS «60 минут» прервал историю злоупотреблений в тюрьме Абу-Грейб, расположенной в двадцати милях к востоку от Фаллуджи. На фотографиях, сделанных американскими охранниками, голые иракские мужчины были навалены горами и стояли с завязанными глазами на табуретках, со связанными проводом руками. Эти «живые картины» вызвали у всех нас отвращение и вызвали во всем мире шквал политического осуждения и осуждения со стороны прессы. В сочетании с неспособностью довести до конца наступление на Эль-Фаллуджу это нанесло серьезный ущерб всей кампании коалиции. Навязанная нам оперативная пауза в Фаллудже и вопиющее поведение негодяев-охранников в Абу-Грейбе стоили нам утраты морального превосходства.

\* \* \*

Джон Тулан прислал мне короткую записку, в которой говорилось, что «бригада Фаллуджи» служит прикрытием для террористов. «Это, – писал он, – сделка с дьяволом». Я от всего сердца согласился. Но в качестве жеста в политическом театре в начале мая я должен был встретиться с иракскими генералами и передать им контроль над городом. Участники переговоров настаивали, чтобы меня сопровождала лишь горстка морских пехотинцев. Заподозрив засаду, Тулан приказал батальону на бронетехнике стоять наготове за городом.

– Помни, Брайан, – сказал я командиру батальона, – если начнется стрельба, твоя задача – не останавливаясь перед Евфратом, прорваться и вытащить нас. Мы вернемся позже и закончим работу.

В то утро, когда мы встретились, отважный офицер ЦРУ и двое иракцев – все трое бородатые и одетые как повстанцы – въехали на невзрачной машине в город и проехали по маршруту, которым я должен был проехать. Когда они увидели, что несколько человек устанавливают большую бомбу, они записали координаты GPS. Оказавшись в нескольких кварталах оттуда, они передали данные по мобильному телефону. Мы взорвали бомбу дистанционно, уничтожив тех, кто ее готовил.

Час спустя моя небольшая свита из морских пехотинцев добралась до центра города, соединившись с нервничающими солдатами Сулеймана на месте проведения конференции. Пилот боевого вертолета «Кобра» у нас над головой радировал о появлении повстанцев, прячущихся за углами улиц, прилегающих к моему маршруту. Неужели нас ожидает перестрелка? У нас не было никакой возможности узнать это, но мы были абсолютно готовы в случае необходимости открыть огонь.

Внутри городской ратуши две дюжины шейхов и священнослужителей – включая Джанаби – неподвижно сидели вдоль стен. Я сказал несколько слов японской телевизионной команде (понятия не имел, как они туда попали). Я также пожелал удачи вновь назначенному «командиру бригады», невысокому, неуверенному в себе иракскому генералу в деловом костюме. В этой напряженной атмосфере я сел рядом с Джанаби.

Прервав паузу, я объявил, что все тяжелое вооружение должно быть собрано и передано нам, а правительственные и коалиционные силы должны иметь полный доступ во все районы города. «Бригада Фаллуджи» будет патрулировать улицы, и будет восстановлена деятельность правительственных служб.

Джанаби самодовольно согласился на эти условия, зная, что наше наступление было остановлено политическими решениями. Я усомнился в его искреннем намерении сделать хоть что-то из того, что он обещал, и вышел.

Повстанцы, понимая, что политически они победили, не открывали огня, пока мы выезжали из города, минуя десятки мрачных людей

со скрещенными на груди руками. Некоторые поднимали вверх пальцы, показывая «V» – в знак их победы. Другие поворачивались к нам спиной и делали вид, что испражнялись.

Наши войска отошли со своих позиций, завоеванных ценой жизни товарищей. Репортер спросил веснушчатого грязного морского пехотинца с автоматом на плече, как он относится к тому, что потерял здесь своих товарищей, а потом ему приказали уйти. Он посмотрел в камеру и медленно, на южный манер протяжно произнес: «Мы выследим их где-нибудь в другом месте и убьем».

Размышляя о неделях жестоких городских боев, я вспомнил фразу Киплинга: «Ибо сила стаи – в волке, а сила волка – в стае». Несмотря на всю дисфункциональность то назначаемого, то отменяемого штурма, я был невероятно горд, что наши морские пехотинцы сохранили веру, когда у них были все основания отказаться от нее.

\* \* \*

На следующий день после того, как мы покинули Фаллуджу, «Аль-Каида» опубликовала в интернете видеозапись ужасного обезглавливания двадцатилетнего американца Николаса Берга. Палачом с закрытым лицом, одетым в черное, держащим в руке нож, был Заркави. Это место находилось где-то на рынке Джолан.

Наше вторжение высвободило течения, исторические и современные, которые охватили весь Ближний Восток. Заркави намеревался разорвать Ирак на части и превратить его в исламистский террористический халифат. Мы вошли в сумеречную зону бесцельной политики, которая бросала вызов стратегической логике. Заркави и его террористы убивали тысячи людей и не скрывали от нас своих замыслов. Одним из заместителей Заркави, который, как сообщалось, находился в Фаллудже еще в феврале 2004 года, был Абу Бакр Аль-Багдади, который через десять лет станет лидером ИГИЛ.

[Передача ответственности] «бригаде Фаллуджи», казалось, обеспечивала политическое отступление в ситуации, которую мои начальники сочли неразрешимой. На деле это не решило ничего – ни в политическом, ни в военном смысле. Вместо этого был послан сигнал о нашем поражении. Фиговый лист «бригады Фаллуджи» не скрывал

того факта, что нас остановили, и последствия этого будут ощущаться еще долгие годы.

Я полагал, что подвел своих людей, с самого начала не сумев предотвратить наступление и впоследствии не сумев предотвратить приказ остановиться, когда мы оказались в глубине города. Для меня это было трудное время, потому что решения, принимаемые на более высоком уровне, стоили нам жизней, но сейчас было не время копаться в себе. Вы всегда должны продолжать бороться за тех, кто все еще с вами.



## Глава 9

### КАСКАД ПОСЛЕДСТВИЙ

Поскольку сунниты Анбара рассматривались центральными властями Багдада как наиболее непокорные в Ираке, провинции в плане умиротворения был присвоен приоритет второго уровня, некоей зоны «силовой экономики», выражаясь военным языком. Шел 2004 год, и мятеж перерастал в гражданскую войну, не в последнюю очередь потому, что мы допустили ошибку в Фаллудже.

Во время долгих ночных полетов на вертолете я наблюдал за дугами зеленых и красных трассирующих снарядов и яркими вспышками взрывов в десятках городов и поселков. Шейхи племен, независимо от того, нравились им морские пехотинцы или нет, теперь жаловались мне, что их молодые люди примкнули к террористам Заркави. На недипломатичном языке я ответил, что они должны приподняться, чтобы избежать гибели, которую навлекли на себя.

Шейхи теперь считали нас ненадежными. Битва за Фаллуджу поставила нас на задние лапы. Нам предстояло долго и упорно работать, чтобы найти в Ираке надежных партнеров.

В последнюю неделю мая президент Буш выступил с речью в Военном колледже сухопутных войск, объявив об изменении политики. В дальнейшем безопасность будет «в Фаллудже общей ответственностью... Командиры коалиции поработали с местными лидерами над созданием всеиракских сил безопасности... Я послал американские войска в Ирак, чтобы освободить его народ, а не сделать иракцев американцами. Иракцы напишут свою собственную историю и найдут свой собственный путь».

Я считал, что цель президента отдавала идеализмом и была трагически неуместной, основанной на ошибочных оценках, которые, казалось, не учитывали предоставляемую мной информацию. Из всех мест в Ираке Фаллуджа, безусловно, была самым неподходящим примером для использования в речи президента. Я понятия не имел, кто сказал ему, что ответственность за безопасность была «разделена». В городе не осталось ни одного американца.

У Заркави, надежно укрывшегося в своем убежище в Фаллудже, был план, который работал. Нападая на шиитов, он провоцировал ши-

итские ополчения на неизбирательную месть несчастным суннитам. Президент предвидел, что иракцы, объединившись, должны будут «найти свой собственный путь». Реальность, к сожалению, заключалась в том, что они были вынуждены выбирать сторону в быстро разгорающейся гражданской войне.

Вашингтон был сосредоточен на передаче политической власти от посла Бремера иракским лидерам, которые не имели никакого представления о демократии и разделении ветвей власти, которое она предполагает. Джо Данфорд, Джон Келли и я делились своими реалистичными оценками с вашингтонскими гостями. Но мы были в Анбаре, далеко от политических дискуссий, происходивших в Багдаде и Вашингтоне.

В конце июня Бремер покинул страну, передав контроль над ней иракским чиновникам. Он писал президенту Бушу: «Благодаря мужеству президента и усилиям коалиции перед Ираком открыт путь к лучшему будущему». На самом деле появляющиеся иракские лидеры боролись за власть на фоне постоянно тасующихся альянсов, а шиитские группировки маневрировали, чтобы консолидировать власть, некоторые из них при финансовой и военной поддержке Ирана. Анбар не получал никакой помощи от контролируемого шиитами правительства в Багдаде. Провинция была отдаленной, беспокойной и бедной, – и ад вырвался на свободу.

Подход «Аль-Каиды» заключался в вербовке безработной молодежи, в основном из низших слоев общества. Затем, запугивая людей, они захватили города и сельскохозяйственные угодья. Это никого не должно удивлять. Вспомните любой голливудский вестерн. В городок въезжают крутые парни с оружием. Горожане не бунтуют, а наоборот, приспосабливаются. Ни один человек из ста не сможет в одиночку противостоять плохому человеку с ружьем. Чем фанатичнее были убийцы, тем больше было запугано общество.

Здесь не было решительных шерифов. Возникли племенные повстанческие отряды, возглавляемые лишенными прав, восторженными молодыми людьми, скучающими и безработными. Большинство сражалось в смутной надежде восстановить первенство суннитов и ради удовольствия подстрелить американца, а потом хвастаться этим. Когда

морские пехотинцы поубивали их, их друзья ожесточились. Теперь это был вопрос мести, и круговорот насилия завертелся еще быстрее.

Изучив историю британской оккупации Ирака после Первой мировой войны, я понял, что многое из того, что происходило сейчас с нами, можно было предсказать заранее. Я также изучил, как французы сражались за Алжир в 1956–1957 годах. В районах, где французские войска проводили точечные операции и поддерживали хорошие отношения с арабским населением, они добивались большего успеха, чем там, где больше ощущалась тяжесть их руки. Поэтому я вернулся к своей максиме «прежде всего, не навреди» и ввел строгие правила. Мы были незваными гостями, ищущими дружбы, а не неприязни.

Британский генерал Руперт Смит писал по опыту своего командования на Балканах в 1990-х годах: «Война в гуще народа лучше всего ведется в форме разведывательной и информационной операции, а не маневром на истощение в духе войны индустриальной эпохи». Именно так британские войска поступали в Северной Ирландии. В этой войне антагонисты во многом принадлежали к одной и той же культуре. Но мы были американскими солдатами преимущественно христианской нации, расположившимися в самом сердце исламского Ближнего Востока. Чтобы преодолеть культурные барьеры, мы должны были работать вместе, пока не выработаем общую цель. Я знал, что потребуются годы терпеливого, настойчивого присутствия, прежде чем у нас появятся надежные сети информаторов, переводчиков и вождей племен, которые поймут, что их интересы совпадают с нашими. В Анбаре осталось совсем немного чиновников эпохи Саддама.

В Рамади губернатор провинции оставался жив, потому что мы выставили вокруг него круглосуточную охрану с танком на лужайке перед домом. Но после того, как «Аль-Каида» похитила его сына, губернатор извинился по телевизору за поддержку коалиции, со слезами обнял своего освобожденного сына, собрал свою семью, пожал руку командиру нашего батальона и уехал в Иорданию.

Как и в Чикаго в начале тридцатых годов, местные шейхи знали в лицо местных гангстеров и террористов. Они понимали, что происходит в их общинах. Но они не делились информацией с моими командирами батальонов. В ходе многочисленных жарких дебатов я говорил шейхам, что они объединяются не с той командой. Фундаменталисты в конце

концов убьют их и будут править их племенами вместо них, используя их молодежь как пушечное мясо. Увидев, что мы отступаем из Фаллуджи, перепуганные шейхи никак не могли понять, чего от нас можно ожидать, и старались не вступать в конфликт с террористами Заркави.

Жарким летом 2004 года майор «зеленых беретов» Адам Сач, работавший с бедным племенем Альбу Нимр, насчитывавшим менее двадцати тысяч человек, впервые обнаружил среди племен проблеск решимости противостоять «Аль-Каиде». Адам поддержал эти отношения, укрепляя положение племенных шейхов, и насилие в деревнях на западном берегу Евфрата пошло на убыль. Хотя тогда это маленькое племя было исключением, я взвесил все обстоятельства дела вместе с Джоном Туланом, Джо Данфордом, Джоном Келли, Стю Джонсом и своими штабами, а также с ЦРУ. Мы согласились, что наделение властью племен остается ключом к успешной кампании по борьбе с повстанцами в Анбаре. Но мы также понимали, что это будет очень и очень долгий путь.

\* \* \*

Однажды в полночь в конце мая офицер из оперативного центра разбудил меня и доложил, что группа «Аль-Каиды», которую мы выслеживали в течение нескольких недель, перешла из Сирии в Ирак. Я немедленно отдал приказ атаковать. Вскоре по цели ударили истребители-бомбардировщики F-18 и боевые вертолеты «Кобра», пока разведка морпехов выдвигалась, чтобы отрезать боевикам путь к отступлению. Группа сил спецопераций на вертолете высадилась в разрушенном лагере террористов, собрав бумаги, паспорта и компьютеры. Группа доложила о двадцати шести убитых мужчинах, захватила оружие и спутниковые телефоны.

Однако британская газета опубликовала совершенно другой отчет: «Американские солдаты начали стрелять в нас, одного за другим... выжившие описывают резню на свадьбе... генералы отказываются извиняться». В этой истории утверждалось, что были убиты именно женщины и дети, потому что на самом деле это была свадебная вечеринка.

Когда репортеры попросили меня прокомментировать это сообщение, я ответил: «Мы выследили этих парней, когда они пересекли си-

рийскую границу, и накрыли их в шестидесяти пяти милях от ближайшего города. Более двух десятков мужчин способных носить оружие просто случайно выбрали место для лагеря без женщин? Это чертовски хорошая свадьба. Давайте не будем наивными».

Пресса справедливо играет роль адвоката дьявола и в этом качестве не обязательно должна быть абсолютно права или точна. Но независимо от того, генерал ли вы или генеральный директор, выигрываете вы или проигрываете, вы должны бороться с ложным нарративом, иначе он наверняка будет принят как факт. В информационную эпоху вы не можете прятаться в своем кабинете и предоставлять офицеру по связям с общественностью отвечать на трудные вопросы.

Моя генеральная линия в отношении прессы состояла в том, чтобы позволить репортерам идти туда, куда они хотят. Придайте им сержанта, чтобы они не попали под удар лопастей несущего винта вертолета, но пусть они наблюдают действительность. Я не хотел повторения «пятчасовых глупостей» 1960-х годов, когда чрезмерно позитивная и нередко искаженная информация о положении дел по Вьетнаме передавалась высшими военными чинами все более скептически, а затем и цинично настроенной прессе. Если вы не хотите, чтобы люди что-то увидели, вам следует пересмотреть то, что вы делаете. Самой убедительной историей должна быть голая правда о реальности наших операций.

«Я хотел рассказывать истории о ворчунах», – писал Тони Перри из «Лос-Анджелес таймс». – Меня допустили в оперативные центры [генерала Мэттиса]. Сохранение нескольких секретов было небольшой платой за открытый доступ в ряды войск, который мне предоставило командование морской пехоты».

Предоставление репортерам свободы действий в войсках работает только в том случае, если замысел командующего разделяется войсками и действительно отражается в операциях, свидетелями которых являются репортеры. Любое несоответствие между словом и делом станет явным. Но я редко бывал разочарован.

Как следствие этой «свадебной» истории, в мою зону из Багдада прибыла американская военная следственная группа, чтобы определить, следует ли мне или другим предъявить обвинение в убийстве. Военный юрист выдал мне целый список вопросов, один из которых вызвал настоящий переполох.

– Генерал, сколько времени вы потратили на раздумье, прежде чем санкционировать удар.

Он знал из записей, что с момента моего пробуждения до того, как я разрешил нанести удар, прошло менее тридцати секунд.

– Около тридцати лет, – ответил я.

Возможно, мои слова прозвучали небрежно или пренебрежительно, но я имел в виду, что тридцатисекундное решение зависит от тридцатилетнего опыта и учебы. В Мидуэе, например, контр-адмирал Раймонд Спруэнс размышлял в течение двух минут, прежде чем запустить со своего авианосца самолеты против японского флота, находившегося на предельной дальности полета американских самолетов. Две минуты, чтобы переломить ход войны на Тихом океане. Вот так выигрываются или проигрываются битвы.

В отчете о расследовании, опубликованном несколько недель спустя, отмечалось, что не было обнаружено никаких доказательств того, что мы нанесли удар по чему-либо, кроме занятого врагом лагеря в пустыне. Но к тому времени было уже слишком поздно. Первоначальные ложные сообщения превратились в «чистую» правду; исправление их не считалось новостью. Мы снова проиграли битву за нарратив. Как заметил Черчилль, «ложь обегает полмира, прежде чем истина успевает натянуть штаны». В наше время ложь может тысячу раз облететь весь мир, прежде чем правда успеет натянуть штаны.

\* \* \*

После того как мы покинули Фаллуджу, ставшую теперь центром похищений, взрывов и обезглавливаний, Джанаби появился вновь, на этот раз в качестве главы «умеренного» Совета моджахедов. В июне, после того как мы устроили засаду банде террористов на окраине города, он появился на телевидении, чтобы оплакать их «мученичество».

«Это ведет, – заявил он, – только к еще большей конфронтации с врагом»

Когда он назвал меня врагом, пришло время сразиться с ним в его собственном логове. Во время нашей последней встречи он согласился, что, если мы уйдем из города, «бригада Фаллуджи» изымет [у бое-

виков] все тяжелое вооружение, и морские пехотинцы получают доступ в город. Никакого оружия он нам так и не передал.

К июню это дало мне все основания встретиться с ним лицом к лицу. Я хотел предупредить его, чтобы он тотчас же развязался с Заркави. И что если он не выполнит своих обещаний, то морские пехотинцы неизбежно снова атакуют, и террористы проиграют. Джанаби и его семья потеряют все. Я собирался сказать: заключите сделку прямо сейчас. Если бы это привело к драке на месте, что ж, так тому и быть, игра продолжается.

Я пообещал не арестовывать его. Он согласился на разговор глубоко внутри контролируемой повстанцами Фаллуджи. Джон Тулан попросил старшего сержанта сухопутных войск Рашида Кавасими проверить источники информации. Свободно владея арабским языком, «Квас» служил Тулану переводчиком и делал много чего еще. «Квас» был так обеспокоен тем, что услышал из разговоров террористов, что Джон был убежден, что эта встреча на самом деле будет ловушкой, чтобы убить меня.

– Убийство моего генерала, – пошутил Джон, – будет удачей для террористов и повредит моей карьере.

С несколькими морскими пехотинцами и несколькими национальными гвардейцами Сулеймана я поехал в городскую ратушу. Джон наблюдал за местом встречи с вертолета, а на окраине города расположился в полной боевой готовности батальон морской пехоты. Мы встречались в том секторе, где, как мы полагали, находился Заркави. Я решил, что только четверо из нас войдут в зал заседаний, а остальные рассредоточатся снаружи, чтобы отразить любое нападение. «Квас», два морских пехотинца и я вошли внутрь.

– Если начнется драка, – сказал я им, – Я убью Джанаби. Вы открываете огонь и опустошите свои магазины, пока остальные наши не прорвутся сюда.

Джанаби сидел в дальнем конце комнаты, демонстрируя свое влияние, а вдоль стен расположились сорок с лишним шейхов, многие из которых были вооружены. Атмосфера стала напряженной, когда я сел рядом с Джанаби, небрежно положив на колени карабин, направив ствол на него.

В разговоре с Джанаби мы быстро перешли на резкости. «Квас» переводил. Джанаби демонстрировал искренность, играя на публику.

– Здесь нет чужаков (террористов-наемников. – С. З.), – солгал Джанаби. – Вы бомбите невинных людей. Мы только защищаем наши дома, которые вы пришли разрушить.

Он договорился до того, что именно мои морские пехотинцы создают проблемы городу.

В какой-то момент он спросил: «Разве я похож на террориста?»

Я склонил голову набок, слегка улыбаясь, и внимательно посмотрел на него.

– Ну, в общем-то, да, – сказал я. – И судя по твоим проповедям, ты сам это сказал.

Я опустил руку и дважды щелкнул предохранителем карабина, переводя его на стрельбу очередями. Он услышал щелчок. Если ситуация обострится, я убью его первым. В мае он пытался взорвать меня. Он никак не мог прийти на эту встречу без подобного плана. Несколько долгих секунд мы сидели молча, глядя друг на друга. Он не выдержал моего пристального взгляда и явно почувствовал себя неловко. Когда «Квас» повернулся, настороженно оглядев комнату, донесся *вумп-вумп* вертолета Джона. Чего бы там ни было спрятано у Джанаби в рукаве, у него не хватило смелости осуществить задуманное.

– Так или иначе, мы, морские пехотинцы, вернемся в Фаллуджу, – сказал я, когда совещание закончилось.

Уходя, я кивнул нескольким знакомым шейхам, и Джон вздохнул с облегчением, когда минут через десять мы снова вышли к морпехам.

Хотя мы не могли ввести в город ни одного морпеха, Джон регулярно встречался с подполковником Сулейманом, который мрачно наблюдал, как смелеют радикальные джихадисты. Сулейман был относительно молодым офицером, получившим звание в обход существовавшей в Ираке практики продвижения по службе. В силу понимания долга и личных качеств он пытался защитить свой город. Он спокойно сообщал Джону, где установлены самодельные взрывные устройства и какие районы находятся под контролем террористов. Он хотел действовать, но не был достаточно силен, чтобы что-то предпринять своими силами.



В один из жарких дней в начале августа Сулейман позвонил Джону и сообщил, что его заместитель похищен Джанаби. Сулейман сказал, что едет в мечеть освободить своего человека. Джон убеждал Сулеймана подождать, пока мы не получим разрешения пойти с ним. Сулейман отказался; он считал, что должен ехать немедленно. Когда он пришел в мечеть, Джанаби схватил его и затащил внутрь. Ночью его избили, облили кипятком, и он «признался» в предательстве ислама. Его обезглавленное тело было подброшено к нашим позициям, а записи его «исповеди» были распространены на рынках. Джон пришел в ярость и хотел повести танки к мечети и захватить Джанаби. Но наши приказы из Багдада оставались твердыми: *нет*.

Каждый день где-нибудь в Анбаре патрули морской пехоты убивали повстанцев, и каждый день американский солдат, моряк или морской пехотинец расставался с жизнью или конечностью. Это был морально тяжелый бой, в котором первый выстрел в большинстве случаев был за врагом в штатском. Я выезжал каждый день, проезжая сотни миль в неделю, чтобы встретиться с подразделениями, деревенскими старейшинами и командирами рот. Больше всего меня беспокоило, если где-то в цепочке командования командир не поддерживал бодрость духа своих подчиненных или терял связь с реальностью, с которой сталкивались его ворчуны. Для меня не было ничего важнее поддержания боевого духа наших войск и их уверенности в своих руководителях на поле боя.

Вы не можете обманывать войска. Наши молодые люди должны были ожесточить сердца, чтобы убивать умело, не позволяя равнодушию к страданиям некомбатантов набивать мозоль на своих душах. Я должен был понимать, как свет и тьма борются в их сердцах, потому что нам нужны были парни, которые могли бы выполнять мрачную, жесткую работу, не озлобляясь, парни, которые могли бы делать жестокие вещи, не утратив человечности.

Соединяясь и оказываясь лицом к лицу с ворчунами, я мог почувствовать, о чем думают подразделения, что их расстраивает. Мог ли я сделать что-нибудь, чтобы поддержать их духовно или физически?

Моя задача как командира состояла в том, чтобы донести до своих войск на первый взгляд противоречивую мысль: «Будьте вежливы, будьте профессионалами – но имейте план как убить всех, кого по-

встречаете». Двадцатилетний капрал командует девятнадцатилетними подростками и знает всего несколько арабских фраз. В среде, исполненной атавизмами средневековья, его отделение должно действовать, соблюдая моральные стандарты, и не набрасываться на запуганных и невинных людей.

Но когда кто-то стреляет в морского пехотинца, он становится его честной добычей. Я хотел, чтобы мои парни сохраняли наступательный дух. В случае попадания под обстрел их задача заключалась в том, чтобы выследить врага и уничтожить его; я не допускал ни пассивности, ни уступки инициативы врагу.

«В мире есть такие ублюдки, – говорил я, – которых просто необходимо пристрелить. Есть охотники и есть жертвы. Никакого самодовольства! Соблюдайте дисциплину, и вы станете охотником. Мне жаль каждого сукина сына, который не может служить рядом с вами, прекрасная молодежь».

Каждое утро я просыпался около четырех часов, просматривал электронную почту, отмечался в оперативном центре и надевал боевое снаряжение. К семи часам я буду готов отправиться в путь. За окнами штаб-квартиры мои связисты, водители и помощник размещались по пяти машинам. Как бы они ни были измотаны, к этому моменту задача на сегодня уже была ими отработана. Часто в течение десяти-двенадцати часов, проводимых на дорогах и грязных тропинках, в нас кто-то стрелял или взрывал самодельное взрывное устройство, или мы натывались на подразделение, которое само нуждалось в помощи. Когда это случалось, мы действовали сообща. По всему Ираку это было нормой для командиров батальонов и полков.

В конце каждого дня я рассказывал своей команде о том, что сам узнал, и расспрашивал, что они почерпнули от посещения аванпостов. Они часто делились информацией, которая была мне неизвестна. Мы держали друг друга в курсе событий. Поддержание тесного контакта с войсками стоило немалых усилий.

Из двадцати девяти матросов и морских пехотинцев в моем отряде за пять месяцев двое были убиты и пятнадцать ранены (некоторые более одного раза). В конце мая самодельное взрывное устройство убило тридцатисемилетнего сержанта Хорхе Молину, который сменил фамилию на Молина Баутиста в честь своей матери Марии Баутисты.

Хорхе, родившийся в мексиканском штате Чиуауа, оставил после себя жену Дину и троих сыновей. Он держался ровно, иногда расплываясь в широкой улыбке во время наших пост-патрульных разборов полетов. В июне мы потеряли двадцатидвухлетнего ланс-капрала Джереми Ли Болмана. Всегда державшийся настороже, когда мы были в пути, он был очень энергичен в свободное от боевого дежурства время, что доставляло команде массу удовольствия. Я по сей день вижу их стоящими передо мной, и я скучаю по ним и по многим другим, потерянным за этот долгий, горячий период службы.

Каждый день я посещал полдюжины подразделений, оценивая настроение каждого: комфортно ли было войскам говорить в моем присутствии? Толкали ли они друг друга локтем в знак признательности за остроумие или в ответ на неверное замечание? Чувствовали ли они себя непринужденно со своим непосредственным начальством? Приятно было слушать, как артиллерийский сержант или лейтенант препираются со своими людьми в небрежной, но уважительной манере, отражающей взаимную симпатию. Это говорило мне, что парни все еще в игре.

Формирование взаимного доверия и преданности друг другу в подразделениях – это не то же самое, что погоня за популярностью, которая опирается на фаворитизм, – оно не отменяет приоритет выполнения задачи. По этой причине я жестко обрушивался на любого, кто говорил: «Сэр, моя задача состоит в том, чтобы доставить всех моих людей домой в целостности и сохранности». Это достойная похвалы и необходимая цель, но главная задача состояла в том, чтобы победить врага, хотя мы делали все возможное, чтобы сохранить жизнь нашим молодым мужчинам и женщинам.

В конце лета исполнилось почти два года, как я командовал 1-й дивизией морской пехоты и вскоре я должен был получить новое назначение. Я хотел закончить бой победой, и я неоднократно говорил, что мы должны зачистить безопасное убежище врага в Фаллудже. Я был сыт по горло сомнениями. Я хотел окружить рынок Джолан и обыскивать каждое здание, пока мы не найдем и не уьем Заркави, Джанаби и других террористов. Мое высшее командование повторило, что мы не должны входить в Фаллуджу. Мои попытки повлиять на американские политические решения потерпели неудачу.

Я никогда раньше не бросал работу незаконченной, и все же я покидал свои войска, столкнувшись с невыносимой ситуацией: мы играли от обороны. Американские политики все еще ограничивали необходимые оперативные действия. Я был воспитан морскими пехотинцами времен Вьетнама, которые вдалбливали мне важность, чтобы политики поняли природу войны, за которую они несут ответственность. Не попадайтесь в ловушку, прибегая к паллиативным мерам или оставляя врагу безопасные убежища. Мне показалось, что я выражался достаточно ясно. Но я так и не смог достучаться до них.

Когда в конце августа 2004 года настало время сложить с себя командование дивизией, мне пришлось подумать, что сказать войскам. Я не мог поздравить их с трудным боевым успехом; победа была вырвана у них из рук. Все, что у них оставалось, – они сами и неизменное чувство долга.

Я вспомнил стихотворение, написанное французским лейтенантом Андре Зирнхельдом<sup>1</sup> в 1942 году, когда немецкий фельдмаршал Эрвин Роммель бороздил пески Северной Африки. Зная, что шансы были ошеломляюще малы, Зирнхельд вызвался прыгнуть с парашютом в тыл немцев в районе удерживаемого англичанами порта Тобрук. Он погиб. Зирнхельд остался верен своему чувству долга. Он сам решил стать солдатом. Его смерть ничего не изменила, битва при Тобруке была англичанами проиграна. На теле лейтенанта нашли текст стихотворения. Сегодня оно известно как «Молитва десантника».

Война затягивалась. Но это не изменит того, кем мы были, и не подорвет наш боевой дух. Девиз морской пехоты – «Semper Fidelis» – «всегда верен», а не только тогда, когда все идет своим чередом. Никто не заставлял нас быть там, где мы оказались; мы все добровольно выжились сражаться. Мои войска сохранили веру, благодаря своей воле

---

<sup>1</sup> Андре Зирнхельд (1913–1942), философ по образованию. Он не согласился с франко-германским перемирием 22 июня 1940 года и присоединился к армии «Свободной Франции». После выпуска из офицерского училища в 1941-м году вступил в ряды десантных войск и воевал во французском подразделении SAS (британский спецназ). Скончался от ран во время штурма аэропорта Сиди-Ханеш, в Египте 27 июля 1942 года.

и дисциплине, и я попрощался со своими буйными и неустрашимыми морскими пехотинцами, прочитав французскую «молитву десантника»:

Я приношу эту молитву тебе, Господи,  
Ибо ты один можешь дать то,  
Чего нельзя требовать у самого себя.  
Дай мне, Господи, то, что у тебя осталось,  
Дай мне то, о чем никто никогда не просит тебя.

Я не прошу у Тебя ни тишины,  
Ни покоя души или телу;  
Я не прошу у Тебя ни богатства,  
Ни успеха, ни даже, может быть, здоровья.

О таких вещах просят так часто,  
Что у Тебя ничего не осталось.  
Дай мне, Господи, то, что у Тебя осталось,  
Дай мне то, чего никто от Тебя не хочет.

Я жажду опасности, невзгод,  
И я хочу, чтобы Ты дал мне их  
Отныне и вовеки.  
Чтобы я мог быть уверен,  
Что они всегда будут со мной,  
Ведь у меня не всегда хватит смелости  
просить их у Тебя.

## Глава 10

### БОРЬБА В ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Вернувшись в Штаты осенью 2004 года, я первым делом решил посетить семьи Золотых Звезд. Я знаю, ничто не может утешить в горе от потери любимого человека. Я не мог предложить утешение в виде победы. Все, что я мог сделать, — это разделить с ними чувство утраты. Сидя в их гостиных, я сомневался, что я или кто-либо еще, кроме членов их семей, когда-либо почувствует масштаб их жертвы. Но я старался передать им ту любовь, которую мы, товарищи по оружию, питали друг к другу. Павшие, все добровольцы, сплотились под флагом и стояли на страже нашего любимого народа, не покидая своих постов. Каждое американское поколение поняло, что наша нация всегда будет нуждаться в таких стойких защитниках.

В промежутках между войнами в Афганистане и Ираке, где воевал уже три года, находясь в Штатах, я никогда не раздумывал о последующем назначении. Но комендант [корпуса морской пехоты] генерал Майкл Хейги назначил меня своим трехзвездочным заместителем по «боевой подготовке». Командование совершенствования боевого потенциала Корпуса морской пехоты (Marine Corps Combat Development Command, MCCDC), штаб-квартира в Куантико, штат Вирджиния, отвечает за обучение, подготовку кадров, разработку доктрины и установление требований к технике и системам вооружения. Генерал Хейги сказал, что хочет, учитывая мой недавний опыт, чтобы мое восприятие действительности стало достоянием Корпуса. Вернувшись из боя, я был полон решимости использовать то, чему научился, чтобы помочь заострить наши копыта. Во-первых, наши войска должны были быть на пике формы для участия в боевых действиях на Ближнем Востоке. В то же время другие наши противники не отдыхали, и мы должны были быть готовы к [возможным] боям в будущем.

Мы с генералом Хейги договорились, что моей первоочередной задачей будет подготовка войск к тому виду боевых действий, который ожидает их на Ближнем Востоке. Акцент должен был быть сделан на руководителях нижнего звена: лейтенанты, сержанты и капралы теперь обретали стратегическое значение. Мы должны были адаптировать нашу доктрину под активизацию методов борьбы с повстанцами,

уделяя особое внимание ключевым руководителям небольших подразделений, которым поручалось завоевывать доверие и поддержку местного населения.

\* \* \*

Любой, кто изучал историю, знает, что враг всегда стремится сыграть на вашей предполагаемой слабости, поэтому наш враг выбрал нерегулярную войну. Теперь мы должны были приспособиться к этой войне быстрее, чем они, опережая их в гонке по петле НОРД. Наблюдая за тем, как быстро распространяется исламский терроризм, я был уверен, что сражаться предстоит долгие годы. Соответственно, нерегулярная война должна была стать основной компетенцией Корпуса морской пехоты, но не за счет развития туннельного эффекта в видении проблем и игнорирования других угроз. Мой подход к адаптации способов ведения боевых действий к данному врагу состоял в том, чтобы настаивать на повсеместном внедрении метода децентрализованного принятия решений, опираясь на множество идей, которые я разработал и отточил в предыдущих войнах. Генерал Джордж Маршалл, начальник штаба армии во время Второй мировой войны, столкнулся с аналогичной проблемой. В Первую мировую войну Маршалл видел слишком много солдат, погибших из-за отсутствия подготовки в области основ тактики. В период своей службы в 1930-х годах в армейской пехотной школе он установил железное правило: прежде чем начать маневрировать, нужно разработать систему огня. «Огонь и удар во фланг» стали элементарной тактикой для тысяч начинающих командиров взводов, быстро подготовленных в годы Второй мировой войны.

\* \* \*

Я вновь сделал упор на элементарную тактику. Я вспомнил о «блистании в основах». Посмотрите, как баскетбольная команда перекладывает мяч вперед и назад, и каждый игрок знает, кто окажется готов к броску. Они столько раз отработывали свои розыгрыши, что им не нужно думать, что делать или ожидать инструкций. Точно так же каждое отделение, взвод и рота нуждались в репертуаре розыгрышей,

чтобы каждый владел набором хорошо отработанных тактических действий, требующих для их запуска при столкновении с врагом минимума команд. Ближний бой требует упорной практики. Но оттачивание навыков стрельбы и передвижения в бою было только первым шагом. Не менее важным было улучшение когнитивных навыков личного состава. Капрал из Де-Мойна будет патрулировать в совершенно незнакомой обстановке. Как он сможет понять, что происходит? В Ираке, например, повстанцы часто стреляли первыми, прячась среди людей. По мере развития ситуации командиру отделения приходилось улавливать сигналы, чтобы именно мы, а не враг могли первыми вступить в огневой контакт; причем это нужно было сделать, не причинив вреда невинным людям.

Я взял за образец пример гроссмейстера на турнире, который, бросив один-единственный взгляд на доску, предсказывает, кто победит на три хода вперед. Как ему это удастся? Экономист Герберт Саймон объяснил: «Ситуация [на шахматной доске] послужила сигналом; этот сигнал дал гроссмейстеру доступ к информации, хранящейся в его памяти; и эта информация подсказывает ответ. Интуиция – не что иное, как узнавание».

Крайне важно было уметь предугадывать действия противника, поэтому моей целью стало научить молодых командиров отделений, подобно гроссмейстеру, ловить малейший намек и понимать, что он означает. Я искал инструменты, которые могли бы помочь развить этот навык, остановившись на двух подходах: тактические тренажеры и учебная программа для оттачивания находчивости руководителей малых подразделений.

Компьютеризированные летные тренажеры уже давно стали ценным средством когнитивной подготовки пилотов. Сидя за штурвалом на симуляторе, начинающий пилот врывается в гору или его сбивают ракетой. Он умирает, возвращается к жизни, пересматривает свою технику пилотирования, снова взлетает и облетает гору или уклоняется от ракеты. В результате пилоты не повторяют в реальном полете смертельных ошибок, избегать которых они были натасканы на тренажерах. Тренажерная подготовка настолько ценна, что мы не покупаем новый тип самолета, не закупив вместе с ним тренажер, имитирующий полет на этом самолете. Тем не менее, несмотря на то, что 85% потерь,



которые наша страна понесла после окончания Второй мировой войны, приходились на пехоту, у нас не было тренажеров для тех, кто находился на острие копья.

Я знал, что, если мы сохраним морпеха в течение его первых трех перестрелок, его шансы выжить [на войне] возрастут. Нам нужен был тренажер, позволяющий тренировать и оттачивать когнитивные навыки до тех пор, пока молодой руководитель не сможет быстро оценивать ситуацию и не колеблясь принимать меры. Он должен был развить у себя когнитивный эквивалент мышечной памяти, чтобы инстинктивно перехватывать инициативу. Пусть его несколько раз убьют в симулированных засадах, чтобы он извлек пользу из последствий своих ошибок.

Умение распознавать ситуации необходимо не только для битвы. Обратите внимание, как часто квотербек команды колледжа подает неправильный сигнал, что приводит к ошибкам в игре. Чтобы сократить количество этих ошибок, бывший тренер команды штата Огайо Урбан Мейер посвящал свои встречи с командой практическим имитационным упражнениям, требуя, чтобы его игроки реагировали на запутанные ситуации. Цель состояла в выработке умения распознать ту же самую ситуацию, если она возникнет в следующей игре.

Я считаю, что все руководители, независимо от уровня или рода занятий, должны быть в глубине души тренерами. Для меня термин «играющий тренер» очень точно описывает роль боевого лидера или любого настоящего руководителя.

Я использовал десятки способов тренинга. Например, я вспомнил из опыта «Бури в пустыне», как мои сержанты бросали камни в боевые машины, чтобы имитировать грохот осколков о броню. Речь идет о примитивном имитаторе! Мы устраивали имитаторы с дымом, вспышками разрывов, запахами нечистот, с иностранными актерами на заднем плане, играющими роли деревенских жителей и повстанцев, с жидкостями, похожими на кровь – использовались любая обстановка, любой сценарий, любой артефакт, погружающий войска в максимально реалистичное подобие хаоса боя, с которым им предстояло столкнуться.

В Кэмп-Пендлтоне мы построили имитатор, превратив заброшенный завод по упаковке томатов в ближневосточный город. Мы

создали камерный имитатор, где шум, запахи, температура воздуха, крики, взрывы, [муляжи] жертв, декорации и моделируемые ситуации позволяли командиру отделения принимать тактические и морально-нравственные решения, ошибаться и видеть, как его люди умирают или убивают невинных. Предполагалось, что благодаря этому командиры будут представлять свои действия в боевых ситуациях, учиться представлять то, что должно произойти, до того, как это произойдет в реальности, а порядок немедленных действий и процесс принятия продуманных решений будут записываться в ДНК солдат и сержантов отделения. Мы бросали небольшие взрывпакеты и светошумовые гранаты, пускали по трубам дым и распространяли гнилостные запахи, раскладывали «убитых» с ужасными ранами, из которых хлестала фальшивая кровь, и нанимали американцев-арабов, которые выкрикивали оскорбления по-арабски. Чтобы напугать и дезориентировать личный состав, мы задействовали все и вся, даже голограммы загадочно появляющихся и исчезающих врагов. Благодаря неоднократным упражнениям на имитаторе наши отделения стали действовать быстрее, по мере оттачивания навыков у солдат росла уверенность в себе.

И ветераны-сержанты, и новобранцы высоко оценивали тренажеры, которые также стали прекрасным инструментом, помогающим установить связи – через взаимопонимание – между всеми солдатами и сержантами в отделении. Мы называли свой имитатор «имитатором погружения пехоты», потому что всех и каждого бросали в сценарий боя – погружали в бой. Стоило кому-то несколько раз «утонуть», глядишь, и он научился плавать.

С имитатором была связана, но отличалась от него программа, направленная на повышение тактической смекалки. Мы называли ее «охотник в бою». Материалы программы были предоставлены смешанной группой специалистов. Детектив полиции Лос-Анджелеса объяснил методы обнаружения самодельного взрывного устройства и контрснайперских действий в городских условиях. Один африканский охотник на крупную дичь продемонстрировал, как распознать явные признаки засады. Футбольный тренер рассказал, как разработать «репертуар розыгрышей», чтобы одно слово побуждало каждого члена команды занять определенную позицию. Бывший офицер родезийских

«Скаутов Селуса»<sup>1</sup> показал, как обнаружить даже самые маленькие углубления на открытой местности, где может укрываться вражеский снайпер, и как отследить врага. Инструкторы из школы снайперов морской пехоты добавили игру «держи в уме», выделяя каждому морпеху тридцать секунд на то, чтобы оглядеть крестьянский двор или переулок, а затем отвернуться и описать, что он увидел и что находилось явно не на своем месте. Или как за час осмотреть на рынок и вычислить в толпе незнакомого человека.

К 2003 году наши военные были полностью втянуты в войну, для семей военнослужащих тяжелой обыденностью стали повторные развертывания и страх, что их близкие могут оттуда не вернуться. Жестокость и напряжение боя невозможно постичь тем, кто не рискует собственной шкурой, результатом чего стало усугубляющееся непонимание между 1% тех, кто сражается в битве, и 99% тех, кто в ней не участвует. Сердца и мысли солдат и их родных, оставшихся в Америке, могли разделять полмира.

Одно событие, в частности, привело к тому, что этот разрыв связи прочувствовал и я. Я выступал на конференции в Сан-Диего перед смешанной аудиторией моряков, гражданских контрактников и десятков морских пехотинцев. Я знал, что они участвовали в тяжелых боях и вскоре снова примут участие в развертывании. Когда меня спросили о враге, я ответил откровенно.

– Вы отправляетесь в Афганистан, где найдете ребят, которые в течение пяти лет били женщин по лицу, если те не носили паранджи, – сказал я. – Знаете ли, в этом случае в них не осталось ничего мужского. Так что стрелять в них чертовски весело. На самом деле, с ними очень весело воевать, увидите. Это просто чертовски забавно. Очень забавно стрелять в некоторых людей. Я буду там, с вами. Я люблю потасовки.

Пока я говорил, я всматривался в лица этих молодых ворчунов. «Шлем» Маршалл<sup>2</sup>, известный армейский историк, писал: «Именно

---

<sup>1</sup> Скауты Селуса (англ. Selous Scouts Regiment) – спецподразделение вооруженных сил Родезии, созданное в 1973 году, получившее название в честь британского путешественника Фредерика Кортни Селуса (1851–1917). Состояло из военных следопытов и активно использовалось в контрпартизанских боевых действиях.

<sup>2</sup> Сэмюэл Лиман Этвуд Маршалл (1900–1977) – американский военный деятель, бригадный генерал, писатель, историк, исследователь Второй мировой и Корейской войн, по прозвищу «Шлем».

благодаря произнесенному слову, а не взгляду или какому-либо другому средству, люди в бою набираются храбрости, зная, что их поддерживают другие... Речь пробуждает желание работать вместе. Это начало стремления что-то сделать».

Произнося речь, я хотел, чтобы они знали, что духом я был с ними, и ожидал, что они будут действовать как воины. Они заслужили знать, что я уважаю и поддерживаю их.

Мои высказывания стали достоянием национальных новостей, и я был подвергнут резкой критике, многие ученые мужи и некоторые члены Конгресса были возмущены, а я был удивлен и нашел их комментарии странными. Наш комендант Майк Хейги публично вступился за меня, заявив: «Генерал-лейтенант Мэттис часто выражается очень откровенно... Хотя я понимаю, что некоторые люди могут не согласиться с его высказываниями, я также знаю, что он намеревался отразить печальные и суровые реалии войны». И в дальнейшем я никогда не смягчал своих слов и не извинялся. Зная, что наши враги тоже читают мои слова, я хотел, чтобы они знали, что в Америке есть войска, которые не заморачиваются из-за борьбы с людьми, которые убивают во имя религии или отказывают другим в правах человека. В эпоху, когда так много людей считают, что они должны следить за каждым своим словом, опасаясь последствий для своей карьеры, Корпус морской пехоты встал на мою сторону.

\* \* \*

Через три месяца после того, как я покинул Ирак, морская пехота и сухопутные войска провели вторую битву за Фаллуджу. Террористы в полной мере воспользовались паузой, чтобы накопить вооружение и боеприпасы, и мы расплатились сотнями убитых и раненых, в то время как главарь террористов сумели ускользнуть. Центробежные силы, рвущие Ирак на части, усиливались. Одновременно внутри вооруженных сил США бушевали дебаты: должны ли мы отступить на базы, чтобы избежать еще большего возмущения иракцев, или же нам следует удвоить усилия, чтобы быть начеку, среди людей?

В Куантико мне позвонил генерал-лейтенант сухопутных войск Дэвид Петреус, возглавлявший Объединенный центр вооружений в

Форт-Ливенворте, штат Канзас. Мы познакомились, когда были полковниками в Пентагоне, потом оба командовали дивизиями в Ираке. По существу, теперь мы занимали равнозначные должности в соответствующих службах. Наши взгляды на характер войн, которые мы вели, совпадали: мы должны были приспособливаться, и быстро. Дэйв предложил сообща разработать доктрину борьбы с повстанцами силами армии и морской пехоты. Нам необходимо было сыграть вдвоем по одной партитуре. Если мы все сделаем правильно, появятся единомышленники.

– Дэйв, мы с тобой сможем это сделать, – сказал я. – Но пусть это останется делом двух наших команд. Если мы подключим Пентагон, то это займет целую вечность. Нам нужно действовать быстро.

Дэйв был настроен аналогично. Мы разделили ответственность и быстро приступили к работе<sup>1</sup>.

Что из себя представляет военная доктрина? В основном, это письменное руководство, основанное на исторических примерах, излагающее наилучшие способы ведения боевых действий, которые следует применять командирам и войскам. Доктрина излагает принципы, которые работали в прошлом, и, основываясь на уроках, полученных в результате учений или купленных большой кровью в сражениях, устанавливает руководящие принципы организации борьбы. Каждая корпорация и государственное учреждение придерживаются определенной доктрины, писаной или неписаной.

Мы собрали первоклассные группы авторов, которые подготовили документ, основанный на непреходящих уроках прошлых мятежей, а также на том, чему мы сами научились в Ираке и Афганистане. Я встретился с ранеными морскими пехотинцами в военно-морском госпитале Бетесды, расспросил их, что, по их мнению, мы могли бы улучшить, и в результате внес в доктрину множество поправок. У нас не было права первородства на победу; мы должны были переиграть нашего врага.

Одна из восьми глав доктрины представляла для меня особый интерес, и морские пехотинцы взяли на себя ведущую роль в ее написании. Мне не хотелось бы еще хоть раз вторгнуться в чужую стра-

---

<sup>1</sup> Результатом работы был выход Полевого устава 3-24 (FM 3-24), ставшего официальной доктриной контрпартизанской борьбы Армии США.

ну, снести статую, а потом спросить: «И что мне делать дальше?» Мы назвали эту главу «Планирование кампании», имея в виду, что в ней мы определяем, как военная проблема должна решаться в политическом контексте. Это гарантировало бы, что военное решение, которое мы планируем осуществить, будет соответствовать политическим целям.

Кроме того, в руководстве были приведены рекомендации, призванные помочь молодым офицерам прийти к пониманию скрытой природы иррегулярной войны, ведущейся в окружении людей: *всегда старайтесь патрулировать с местными силами, которые вы готовите. Проведите перепись населения и выдайте удостоверения личности. Познакомьтесь с местными лидерами, шейхами и имамами в вашем операционном районе. Ведите себя как гость. В современных повстанческих войнах жизненно важен не контроль за господствующими высотами или ключевыми дорогами, главное – люди.*

Я также опубликовал инструкцию для руководителей малых подразделений, подчеркнув, что доктрина не является предписывающим документом.

«Не существует ни «волшебной пули», – писал я, – ни технологического прорыва, который обеспечит вам победу в этой борьбе... Эмпатия [по отношению к местному населению] может быть таким же действенным оружием, как и штурмовая винтовка. Руководство по тактике действий «предоставляет рекомендации и ничего не предписывает... Этот тип ведения войны не укладывается в «шаблон» или в соблюдение строгих правил. Скорее это проверка нашего воображения и способности к импровизации».

Чтобы обеспечить необходимый фон нашего мышления и подготовки, я сформировал Центр «оперативной» культурной подготовки. Укомплектованный специалистами, которые понимали потребность в культурной осведомленности для обеспечения военных действий, Центр помог институционализировать культурную подготовку в наших школах и учебных центрах. Я был рад, что старший сержант «Квас», мой переводчик на встречах в Фаллудже с Джанаби, присоединился к преподавательскому составу. С его иммигрантским происхождением он подходил для этой роли как нельзя лучше.

Как бы ни была важна институционализация уроков нынешней войны, я также должен был смотреть в будущее. В конце концов анти-джихадистские войны закончатся. Они пока не представляли угрозу для существования Америки. Но поднимались и другие нации, которые вскоре могли начать представлять такую угрозу. Очередная большая война грянет, как приходит очередной большой ураган, и если мы хотим сдержать ее, то можем сделать это только силой. Я должен был спросить себя: идет ли Корпус морской пехоты по правильному пути в деле подготовки к будущим войнам? Необходима ли полная трансформация?

Основная задача Корпуса морской пехоты состояла в том, чтобы высаживать войска с моря. Мы используем воду как средство доставки, в отличие от некоторых армий, которые рассматривают воду только как преграду.

Каждое десятилетие после окончания Второй мировой войны критики заявляли, что высадка с моря теперь невозможна. Еще в 1949 году министр обороны Луис Джонсон сказал: «Мы никогда больше не будем проводить никаких десантных операций. Морской пехоте придет конец». Это пророчество оказалось неверным уже на следующий год. Когда вторжение северокорейской армии поставило американские войска на грань эвакуации из Южной Кореи, генерал Макартур приказал высадить десант в глубоком тылу противника. Это практически в одночасье перевернуло ход Корейской войны. Рефреном повторяется мысль об устаревании амфибийного десанта. Полвека спустя мои морские пехотинцы стартовали с кораблей в северной части Аравийского моря, пролетели над горами Пакистана и захватили базу в Афганистане, не имеющего выхода к морю, находящегося в четырехстах милях от моря. Вопрос заключался в следующем: требует ли выживание Америки, как единственной нации, способной осуществить вторжение с моря, поддержания такой возможности?

Я пришел к выводу, что да. В то время как мы сокращаем наши силы, базирующиеся за границей, мы должны сохранять способность убеждать наших друзей, что мы можем быстро добраться до них, когда надвигается беда. Нам также нужна эта способность, чтобы сдерживать намерения наших противников. Без надежной военной силы наша дипломатия беззуба. Поэтому, как мне казалось, морские пехотинцы

не могли отказаться от своего основного занятия, даже приспособиваясь к изменяющимся условиям боевых действий, поскольку новые технологии изменили характер боя. Морская пехота – потенциал нации, он не может быть воссоздан в одночасье. Море неумолимо, оно убивает дилетантов.

Я также знал, что наша ахиллесова пята – чрезмерная уверенность в бесперебойности связи. В будущей войне связь наверняка будет нарушаться. Поэтому мы должны были знать, как продолжать битву, когда (а не если) наши сети будут подавлены или уничтожены. Поскольку на поле боя шансы и катастрофы быстро сменяют друг друга, только децентрализованная система командования сможет полностью раскрыть потенциал подразделения. Мы не могли позволить себе стать зависимыми от сетей связи, которая пропадет, когда в ней будет самая большая нужда.

По моему мнению, инструкции адмирала Нельсона перед Трафальгарской битвой 1805 года остаются примером для всех старших командиров. «В случае, если сигналы трудно будет разглядеть или разобрать, – сказал он, – ни один капитан не совершит ошибки, если поставит свой корабль напротив вражеского». На бесчисленных тренировках и флотских учениях Нельсон обучал капитанов своих кораблей. Как только сражение вступило в свои права, он доверил им действовать напористо. В будущих сражениях исход будет зависеть от согласованной самостоятельности подчиненных подразделений.

Операции проходят со скоростью доверия. Если, в отличие от Нельсона, старшие командиры обучают своих подчиненных недостаточно, для того чтобы доверять их инициативе, эти командиры потерпели неудачу еще до начала боя. Командиры не управляют с заднего сиденья. Верьте, что те, кто младше вас по званию или должности, обладают тем же уровнем приверженности миссии и способностей, что и вы. Четко сформулируйте свой замысел, а затем поощряйте своих подчиненных проявлять рвение. Результатом будут более быстрые решения, более сплоченные усилия и высвобождение всей силы дерзновения, что позволит нам переиграть и победить врага.

Я никогда не ждал, пока цепочка командования доведет до моего сведения всю важную информацию. Я всем дал знать, что каждую пятницу после обеда буду находиться в клубе в течение «счастливого



часа». Когда кого-то спросили, почему Роберт Бернс писал свои стихи в тавернах, он объяснил, что именно в этих местах можно было встретить «настоящие страсти, открытое сердце и смелый язык, а не личины».

\* \* \*

В течение двух лет я играл свою роль в переменах, происходивших в морской пехоте. Работая рука об руку с армией, мы видоизменили доктрину, чтобы приспособить ее к нуждам битвы. Мы подчеркнули решающую роль командира отделения, который сражался с фактически неуловимым врагом. Я пришел к выводу, что оторвать Корпус морской пехоты от его десантных корней и от решения задач нападения с моря было бы серьезной ошибкой. Америка нуждалась в своих военно-морских экспедиционных силах именно для того, чтобы не строить больше баз за океаном. Я сделал все возможное, чтобы поддержать децентрализацию процесса принятия решений, сделав упор на возвращение к командованию и обратной связи, а не на иллюзию командования и контроль за всем сверху донизу. Трехзвездочных должностей было немного, и я был готов отправиться в отставку. Но весной 2006 года комендант Майк Хейги удивил меня самыми лучшими новостями.

## Глава 11

### УДЕРЖАНИЕ ЛИНИИ

– Джим, – сказал генерал Хейги, – пора тебе вернуться в строй.

Как старый кавалерийский конь, настораживающий уши по зову горна, я в тот день немного приосанился. Положение в Ираке выглядело не ахти, и американская общественность теряла терпение. Но судьба руководителя – решать проблемы. Если вам не нравится иметь дело с проблемами, держитесь подальше от руководства. Спокойное плавание ничему не учит, и на Ближнем Востоке ничего не шло гладко. К тому же я возвращался к войскам.

Летом 2006 года я принял командование сорока тысячами военнослужащих 1-го экспедиционного корпуса морской пехоты<sup>1</sup> (1-го кмп) на западном побережье, а также оперативное командование двадцатью пятью тысячами морских пехотинцев на Ближнем Востоке, в том числе тринадцатью тысячами в Ираке и четыремя тысячами в Афганистане. Прослужив так долго в этом регионе, я сам не смог бы выбрать должность, к которой был бы лучше подготовлен, и я был уверен, что это будет моя последняя должность.

Как командир 1-го кмп, я также был назначен командующим Центральным командованием сил морской пехоты<sup>2</sup> (ЦЕКОМОРП), став одним из пяти оперативных командиров (сухопутные войска, флот, военно-воздушные силы, морская пехота и силы специальных операций), которые направляли и поддерживали тактические подразделения в регионе ответственности ЦЕНТКОМа. Хотя моя родная база находилась в Кэмп-Пендлтоне, я много времени проводил на Ближнем Востоке и в своем оперативном штабе в Тампе, штат Флорида.

Мой босс, армейский генерал Джон Абизайд, уже третий год был командующим ЦЕНТКОМом. Он был мудрым наставником, и у нас было общее мировоззрение. Он уже давно произвел на меня впечатление своим знанием истории и своей способностью тщательно докапываться до сути любого вопроса. Он справедливо считал доктрину лишь отправной точкой службы. Как и в любой войне или сложной ситуа-

---

<sup>1</sup> Англ. I Marine Expeditionary Force (I MEF).

<sup>2</sup> Англ. Marine Corps Forces Central Command (MARCENT).

ции, в Ираке не существовало такой модели действий, следуя которой можно было бы гарантировано рассчитывать на успех. Страна словно вертелась в калейдоскопе: стоит изменить один элемент, и возникает совершенно другой, неожиданный рисунок. Шииты, сунниты, курды, иранцы, сирийцы, Организация Объединенных Наций, европейская политика, американская политика – все эти фрагменты калейдоскопа перетряхнулись и хлынули на Ближний Восток и на столы ЦЕНТКОМа. Однажды мы были застигнуты врасплох неожиданным политическим решением багдадского правительства. «Мы слишком стары, чтобы удивляться, – сказал Абизайд. – Приспособься к этому».

Конечно, нужно было приспособливаться. Летом и в начале осени 2006 года настроение везде было скверным – в прессе, в политических кругах Вашингтона и даже в оперативном штабе в Ираке. Некоторые в Конгрессе и в прессе заявляли, что война проиграна. Как старший по званию морской пехотинец в оперативной цепочке командования, я решительно высказался против такого настроения. Подходы вырабатываются, а не преподаются. Боевой дух всех военных, от капрала до четырехзвездного генерала, должен быть высоким. Выступая перед прессой и во время визитов, я пользовался любой возможностью повторить свои принципы. *Нет лучшего друга*: миллиону суннитов в Анбаре мы предложили дружбу и защиту. *Нет худшего врага*: террористам мы предложили могилу.

Пока население живет в страхе и молчит о повстанцах, находящихся среди них, война будет продолжаться. В Анбаре мы трудились уже более трех лет связывая суннитские племена с шиитским правительством в Багдаде, добившись едва заметного успеха. Мы все еще строили новую иракскую армию, в то время как десятки тысяч людей, вычищенных из политики из-за прежнего членства из партии БААС, оставались за чертой бедности и маргинализировались. После бесконечных совещаний, принятия политических документов, планов и размышлений я все еще не мог обнаружить существования никакой последовательной модели для запуска умирающей иракской экономики или повышения уровня жизни людей. К тому времени Ирак столкнулся как с мятежом, так и с зарождающейся гражданской войной – в основном это была война всех против всех, за которую платил иракский народ.

Пресса сообщала, что мы зашли в тупик. Побывав в Ираке в 2003 и 2004 годах, я научился смотреть на вещи шире. Во время моих визитов в 2006 году я заметил, что шейхи, которые в 2004 году возмущались нами, теперь пробивались в первые ряды, чтобы обратиться ко мне с литанией жалоб. Я воспринял эти дискуссии как признак прогресса. Племена больше не держали нас на расстоянии вытянутой руки.

Но этого было недостаточно. Сунниты сами должны были бы бороться за свою свободу. Однако «Аль-Каида» в Ираке (АКИ) была теперь настолько сильна, что только объединившись с американскими войсками, племена Анбара могли свергнуть террористов. Они должны были сделать ставку на то, что мы останемся непоколебимы – иначе они были бы ходячими мертвецами. «Держитесь крепче – сказал я своим морским пехотинцам. – У этих племен многовековые традиции. Если мы будем удерживать линию, они в конечном счете начнут сражаться за себя, но это может произойти только в нашем присутствии».

\* \* \*

На протяжении всей осени 2006 года я транслировал войскам одно и то же сообщение. Продолжайте тренировать и поддерживать местные силы. Оставайтесь профессиональными и вежливыми людьми. Всякий раз, когда вы проявляете гнев или отвращение к мирным жителям, это победа повстанцев. Победа – не абстракция. Мы будем обучать иракские войска и патрулировать до тех пор, пока не сгинет последний террорист. В Рамади командир нашей армейской бригады полковник Шон Макфарланд и его опытный советник по силам спецопераций капитан Трэвис Патрикин были впечатлены молодым шейхом по имени Абдул Саттар, также известным как Абу Риша. В сентябре Шон спас Саттара от засады. Несколько недель спустя Саттар провозгласил Сахву – «Пробуждение». Шейхи больше не будут спать, дожидаясь, пока «Аль-Каида» возьмет под свой контроль их племена. Он связался с иракской прессой, заявив, что его поддерживают двадцать пять из тридцати одного племени в Анбаре, то есть тридцать тысяч вооруженных соплеменников. Будучи вдохновленным лидером, Саттар выдавал желаемое за действительное. На тот момент, возможно, шесть в основном мелких племен твердо стояли на его стороне. Остальные

ждали, что произойдет. Во время моих встреч с Макфарландом тот непреклонно верил в то, что Саттар – тот самый нужный нам человек. Все вокруг менялось. И когда я приезжал к ним в ноябре, я выслушивал одну историю за другой в том же духе.

– Мы должны помогать всем племенам, – повторял я на каждой встрече в Ираке, – перебить всех этих ублюдков АКИ до единого. Это похоже на снежный ком. Когда вы укатываете снег, он становится все тяжелее. Давите на него, и он развалится.

Суннитские племена пришли к выводу – исчерпав все прочие альтернативы – что мы были их последней, лучшей надеждой на выживание. Нам не нужны были формальные соглашения. В знак дружбы мы подарили некоторым шейхам, когда они перешли на нашу сторону, парадные сабли офицеров морской пехоты. Однажды на проселочной дороге в глуши у моей машины случилась поломка. Пока меняли покрышку, я вышел в поле, где старый крестьянин ковырялся в своей ирригационной канаве. Мы присели и заговорили на сносном английском. Он был суннитом, которого шиитские эскадроны смерти выгнали из его дома в Багдаде. Пока мы разговаривали, я подарил ему пачку сигарет. Когда я начал прощаться, он остановил меня и стал подбирать слова.

Указывая на свое сердце, фермер сказал: «Вот здесь я хочу, чтобы ты ушел сейчас же». Затем он указал на свою голову: «Вот здесь я знаю, что нам нужно, чтобы ты остался».

Вскоре после этого я присоединился к шейху Саттару на большом открытом собрании шейхов племен. Он набирал силу. Когда он шел, знакомя меня с другими шейхами, теплота и почтительность, которые он показывал, были искренни. Проведя достаточно времени на Ближнем Востоке и потеряв слишком много союзников, я предупредил его: «Будь осторожен. Ты сейчас представляешь большую угрозу для «Аль-Каиды», чем я. Они попытаются убить тебя».

Он понимающе улыбнулся и кивнул.

Когда во второй половине 2006 года расцвело «Пробуждение Анбара», ключом к нему стали отношения «снизу вверх» между местными лидерами и американскими батальонами. Шейх мог без страха спорить с полковником Макфарландом, не соглашаться и стучать кулаком по столу. Если шейх делает это со своими бывшими партнерами

по «Аль-Каиде», его расстреляют. В то же время, я мог бы держать пари, что в тот или иной момент тот же племенной вождь, разозленный чем-либо, мог спокойно перегрызть горло любому взводному сержанту, командиру взвода и командиру роты ворчунов.

Поддерживаемые американскими войсками, иракские правительственные войска, с одной стороны, и шейхи и вооруженные племена — с другой, добились удовлетворительного разделения власти. Джон Келли определил это как часть решения проблемы, когда кратко информировал Джона Тулана, Джо Данфорда и меня в начале 2004 года, указывая на ключевую роль, которую играют племена. Меня раздражало, что потребовались годы ожесточенной борьбы за то, чтобы все стороны пришли к единственно разумному выводу.

В конце 2006 года я дал прессе свою оценку деятельности в Анбаре. «Когда вы сталкиваетесь с разгулом насилия и преступности, — сказал я, — легко сказать, что ничего не работает или в лучшем случае мы просто движемся вбок, хотя на самом деле достигнут большой прогресс... Я не хочу накладывать губную помаду на свинью (приукрашивать действительность. — С. З.), но один момент, который я бы очень сильно подчеркнул: насилие и прогресс могут сосуществовать и сосуществуют... Я думаю, что процесс займет пять лет. В течение этого периода мы будем наблюдать снижение уровня американского присутствия и наших потерь, а также соответствующее снижение эффективности деятельности противника».

Когда я произносил эти слова, то не понимал, насколько не в ногу идут мои заявления с царившем в Вашингтоне унынием. Причина расхождения заключалась в том, что на иракском театре военных действий у нас было два разных поля боя, действия на каждом из которых развивались в собственном направлении. Анбар шел на поправку, в то время как Багдад постепенно выходил из-под контроля. Естественно, основное внимание в Вашингтоне уделялось столице Ирака. Президент не упомянул о начавшемся «Пробуждении Анбара» и, возможно, ничего о нем не знал. На самом высоком уровне последствия продолжающегося отстранения суннитов от власти еще не осознавались. Но в Анбаре мы свернули за угол и окончательно перешли в наступление.

Посетив Рамади в феврале 2007 года, я сказал: «Война в Анбаре выиграна». Куда бы я ни пошел, атмосфера победы была всепроника-

ющей. Я сбросил свои доспехи и шлем, идя по улицам Рамади. Я ел куриные шашлыки в центре Фаллуджи. Я почувствовал общее чувство товарищества, когда наши пехотинцы, иракские солдаты, полицейские и вооруженные соплеменники собрались вокруг, чтобы рассказать мне свои военные истории, некоторые из которых включали рассказы, как морская пехота отбивала Фаллуджу в конце 2004 года.

Я полетел в Багдад, где командование принял Дэйв Петреус. Я согласился с ним, что для закрепления наших успехов в Анбаре достаточно будет «перебросить» сюда один свежий батальон морской пехоты. Дейв немедленно ухватился за эту идею и распространил концепцию «Пробуждения» на весь Ирак. Он предложил суннитам скромное жалование за тесное сотрудничество с американскими войсками, чтобы они вступали в ополчение в своих деревнях и городских кварталах.

Цена за достигнутый успех была высока. И героический шейх Саттар, и его верный сторонник, армейский капитан Трэвис Патрикин, погибли в битве за возвращение Рамади. Но к осени 2007 года победная тенденция казалась неоспоримой. Наша стратегия, впервые разработанная Джоном Келли три года назад, – работать вместе с племенами, а не против них – наконец-то окупилась.

Что же я извлек из этого? В Ираке мы должны были бить по мячу там, где он лежал<sup>1</sup>. Нет такого, чего бы мы не сделали. Цена, которую мы заплатили многими годами душераздирающего насилия в отношении ни в чем не повинных иракцев и тяжелыми потерями наших войск, была высока. Было от чего прийти в отчаяние. Но, глядя неудаче в лицо, мы должны были удерживать линию. Благодаря нашему постоянному присутствию первоначальная точка зрения Джона Келли – что мы должны были оторвать племена от «Аль-Каиды» – в конце концов победила.

Однако настроение в Штатах стало еще более негативным. В сентябре, когда посол Райан Крокер и генерал Дэйв Петреус давали объяснения в Сенате, антивоенная группа опубликовала в «Нью-Йорк таймс» объявление на всю страницу под заголовком «Генерал предает

---

<sup>1</sup> Выражение, принадлежащее Бобби Джонсу (1902–1971) – самому успешному американскому игроку в гольф – «Golf is the closest game to the game we call life. You get bad breaks from good shots; you get good breaks from bad shots but you have to play the ball where it lies».

Соединенные Штаты»<sup>1</sup>. Один сенатор заявил: «Эта война проиграна». Дебаты выдались язвительными, в Сенате не было единого мнения, удастся ли нашим солдатам и морским пехотинцам достигать национальных целей. Пораженчество было soup du jour<sup>2</sup>: плохо сформулированные политические цели, неустойчивый и изначально недостаточно обеспеченный план, в котором не просматривался четко согласованный стратегический подход, и наша неспособность понять, что прогресс на самом деле начался означали, что время для слушаний было выбрано неудачно. Несмотря на то, что карты выпали против них, Крокер и Петреус были достаточно убедительны, чтобы заручиться поддержкой Конгресса для продолжения переброски войск.

\* \* \*

За оперативные успехи и обозначившиеся стратегические возможности пришлось заплатить немалую цену. До моего прибытия в качестве командующего ЦЕКОМОРПа произошел трагический инцидент, который потребовал от меня серьезного внимания. В ноябре 2005 года отделение морской пехоты, передвигавшееся на четырех «Хаммерах», свернуло за угол в беспокойном городке Хадита, расположенном в семидесяти милях к северо-западу от Рамади. Один «Хаммер» подорвался на СВУ. Хорошо известный и уважаемый в подразделении младший капрал Мигель Терразас, был убит, а двое других морских пехотинцев сильно обгорели. В последовавшей сумятице криков и команд, отделение расстреляло пятерых человек вышедших из [проехавшей мимо] машины. Ведя огонь и бросая гранаты, солдаты также штурмовали два подозрительных дома. Менее чем за час были убиты четырнадцать иракских мужчин, четыре женщины и шесть детей. Из батальона сообщали, что сначала гибель людей в Хадите не привлекла заслуживающего того внимания командования. На самом деле первоначальный доклад был ошибочным, предполагалось, что большинство жертв были повстанцами или гражданскими лицами, попавшими под перекрестный огонь.

---

<sup>1</sup> Игра слов, основанная на созвучии фамилии генерала Петреуса (General Petraeus) и заголовка статьи («General Betray US»).

<sup>2</sup> Soup du jour (фр.) – дежурное блюдо.



Четыре месяца спустя иракские официальные лица предъявили журналу «Тайм» фотографии и имена жертв, включая женщин и детей. Хадита сразу же привлекла всеобщее внимание как символ бесконтрольной войны, развращающей душу Америки. Издатель журнала «Харперс магазин» Джон Макартур был воплощением этой реакции. «Морские пехотинцы, если уж на то пошло, – писал он, – более опасны для гражданских лиц, чем армия, потому что они хорошо подготовлены. Теперь у морских пехотинцев, похоже, есть свой собственный Май Лай<sup>1</sup>, и я соглашусь, что убийства в Хадите были обычными событиями в грязной войне, которую мы ведем в Ираке – неоправданной и заведомо проигранной войне, развязанной продажными политиками». Один видный политик сказал, что «отряд морской пехоты хладнокровно убил ни в чем не повинных гражданских лиц. Они действительно входили в дома и убивали женщин и детей».

В то время как морские пехотинцы изображались «упившимися» и «хладнокровными убийцами», я ежедневно читал в прессе статьи, бесстрастно сообщавшие о «бомбах, взрывающихся на рынке» или что «исследования показывают, что в 2006 году от насилия погибло 27 000 гражданских лиц».

Обратите внимание на нейтральные формулировки: «взрывы бомб» и «смерть от насилия». Это звучит так, как будто «инциденты» вызвал ураган или другая сила природы. Такие бессубъектные сообщения выдавали моральную индульгенцию врагу, убивавшему сотни женщин и детей. И наоборот, об ошибках наших войск трубили в полный голос, выставляя их в самом худшем свете, как будто эти действия составляли обычную практику наших подразделений.

Нарратив АКИ прикрывал тиранию, рядившуюся в фальшивые религиозные одежды, и подобные сообщения играли непосредственную роль в извращении фактов. В Соединенных Штатах у нас не нашлось никакого контр-нарратива. Во время моего пребывания в Куантико я встречался с журналистами и высказывал им свои опасения.

Я говорил: «Враг решил, что война будет вестись нарративом, в средствах массовой информации. Если у нас не будет таких людей, как

---

<sup>1</sup> Массовое убийство в Сонгми – военное преступление, совершенное солдатами армии США в деревенской общине Май Лай в 1969 году в ходе войны во Вьетнаме.

вы [репортеры], преданных [фактической точности], пытающихся разобраться в сложностях этой войны и... выразить ее в словах, которые аудитория сможет понять, то мы потеряем моральную высоту [в войне] за глобальную аудиторию».

Я вовсе не просил извинить этот безнравственный поступок с нашей стороны; скорее, я выступал за то, чтобы журналисты выполняли свой профессиональный долг честно, чего они ожидали и от нас. Намеренно нападать на некомбатантов – невинных женщин и детей – или подвергать их опасности, стреляя из толпы ни в чем неповинных людей, никогда не было нашим стилем; это был способ действий нашего врага. Нельзя было даже пытаться в моральном плане сравнивать террористов-джихадистов и наши войска. В морально разрушительной обстановке войны мы все еще удерживали наших морпехов в самых высоких моральных стандартах. Дисциплина – наш кевлар. Я предпринял действия, которые положили конец карьерам некоторых высоких начальников. Мы удержим высокие моральные позиции Америки.

Наш подход не был чем-то новым, или порождением политкорректности. В 1863 году президент Линкольн утвердил общий приказ для всех солдат армии Союза: «Люди, которые берут в руки оружие в социальной войне друг против друга, не перестают быть моральными существами, ответственными друг за друга и перед Богом».

В 2003–2004 годах в 1-й дивизии морской пехоты, находившейся под моим командованием, прошли ротацию тридцать пять тысяч солдат. Я созывал военный трибунал двадцать три раза – меньше одного раза на тысячу морских пехотинцев, несших службу в самых тяжелых условиях. В большинстве случаев они обвинялись в жестоком обращении с пленными, но мои морпехи никогда не убивали их. Некоторые из этих немногих злоупотреблений были незначительными, подобно надеванию повязки на глаза пленнику в экстремальную летнюю жару. Но я ясно дал понять, что не потерплю подобного поведения. На флотской службе вы привлекаетесь к ответственности за нарушение дисциплины.

Как командир, я должен был решить, стоит ли привлекать к суду морпехов, ответственных за гибель мирных жителей в Хадите. Я получил несколько коробок следственных материалов о расстрелах. Я сидел в одиночестве ночь за ночью, вчитываясь в каждое слово;

более девяти тысяч страниц – эквивалент двух десятков книг. Были ли правы конгрессмен и издатель журнала, утверждая, что морские пехотинцы хладнокровно убили ни в чем неповинных гражданских лиц? Анализировать было непросто: мир пехотинца не похож ни на один другой, и мотивы солдата в бою трудно оценивать со стороны. Однако сочувствие никогда не должно помрачать ясность суждения командира или оправдывать проступки.

Я должен был выяснить, что послужило причиной гибели мирных жителей. Кого следует считать виновным? Были ли эти преступные деяния достойны военного трибунала? Ворчун делает мгновенный, трудный выбор в пылу битвы. Он может открыть дверь и заколебаться, [входить или не входить], а через неделю его похоронят за шесть тысяч миль отсюда. Или же он может открыть дверь, ощутить непосредственную угрозу и открыть огонь только для того, чтобы убить нонкомбатанта.

Я изучал карты и фотографии, знакомился с допросами и показаниями свидетелей. Я взял на заметку все, что сказал каждый морской пехотинец, и как он отреагировал на вопросы. Я поехал в Хадиту и прошелся по окрестностям. На схеме я отследил действия отделения после того, как один был убит, а двое других ранены. Полагая, что они попали под огонь с верхних этажей, морпехи, стреляя и бросая гранаты, атаковали сначала один дом, а затем другой.

Они были обучены городскому бою, в котором нужно действовать немедленно. Оказавшись под огнем, ведущимся из здания, вы должны попытаться сблизиться с врагом. Нельзя оставаться без прикрытия на улице. Именно так мы учили морских пехотинцев реагировать в рамках правил ведения боевых действий. В Хадите сержант, возглавлявший отделение, не имел никакого боевого опыта, то была его первая боевая операция, хотя многие из его людей были ветеранами. От долгого пребывания в хаосе [боевой обстановки] у них развилось ментальное туннельное зрение, и некоторые из них оказались неспособны распознать подлинные угрозы среди сумятицы конкретного боя.

Самые важные шесть дюймов на поле боя находятся между вашими ушами. Я пришел к выводу, что некоторые морские пехотинцы забыли об этом и допустили серьезные ошибки в критический момент. Действия каждого молодого морского пехотинца, по их мнению, пред-

ставляли собой реакцию на атаку, начатую взрывом СВУ, которое убило и искалечило их собратьев. Враг обычно прятался среди мирных жителей. Несколько морских пехотинцев не смогли или попытались определить, но не смогли различить, кто представлял угрозу, а кто нет. Я пришел к выводу, что некоторые из них совершили трагические ошибки, а другие утратили дисциплину. Поэтому я рекомендовал отдать под трибунал некоторых из солдат отделения, но не всех.

Есть глубокая разница между ошибкой и отсутствием дисциплины. Ошибки совершаются под давлением обстоятельств, когда вы пытаетесь выполнить замысел командира. Я – ходячий пример того, как морская пехота дает второй шанс тем, кто совершает ошибки, – а я совершал их немало, – признавая, что мои ошибки послужили мостом к тому, чтобы научиться делать все правильно.

Но военно-морская служба – это команда, и отсутствие дисциплины – не ошибка. На флотской службе, в соответствии с огромной властью, предоставленной командиру, а также широтой полномочий и почтением, которое его окружает, если корабль наткнется на мель, капитан отрешается от должности, даже если в это время он спал, а у руля стояли его подчиненные. Точно так же, если ланс-капралы не обучены должным образом, их начальство должно быть привлечено к ответственности за отсутствие у них компетенции лидера и профессионального руководства.

Местный командир – в данном случае командир батальона в Хадите – должен был знать все подробности происшествия в тот же день, когда все произошло. Об убийствах же стало известно лишь несколько месяцев спустя, благодаря усердию репортера «Тайм». Командир был снят с должности, потому что количество погибших гражданских лиц и отсутствие подробных отчетов от подчиненных должны были предупредить его, что произошло нечто очень необычное, даже для сумбурной перестрелки. Он не обратил внимания на то, что требовали от него его подготовка, старшинство и руководящая роль.

Но этим дело не закончилось. Обвинения в отсутствии дисциплины распространились и на более высоких чинов. Не заметить и критически не проанализировать трагическое событие, столь далекое от нормы – было грубой оплошностью. Я порекомендовал направить командиру дивизии – генерал-майору – и двум старшим полковникам

письма с порицанием. «Своими действиями или бездействием, – писал я, – они демонстрировали отсутствие должной осмотрительности». Честно прослужив не один десяток лет, эти офицеры были вынуждены оставить действительную службу.

Отвергнув обвинения военных трибуналов относительно нескольких младших солдат отделения, состоявших в невысоком воинском звании, я писал им:

Опыт боевых действий трудно постичь интеллектуально и очень трудно оценить эмоционально. Один из самых красноречивых судей Верховного Суда нашей страны Оливер Уэнделл Холмс-младший служил пехотинцем во время Гражданской войны, он описал войну как «непередаваемый опыт». Он также отметил в другом месте, что «при виде занесенного ножа отстраненное размышление неуместно». Морские пехотинцы пользуются вполне заслуженной репутацией людей, сохраняющих хладнокровие перед лицом врагов, размахивающих чем-то гораздо худшим, чем ножи. Жестокую реальность, описанную судьей Холмсом, вы каждый день переживаете в Ираке, где добровольно подвергаете себя огромному риску, защищая невинных гражданских лиц. Там, где враг игнорирует любые попытки соблюдать моральные нормы ведения войны, мы проявляем дисциплину и сдержанность, чтобы защитить невинных и плененных на поле боя. Наш путь верен, но он также и труден.

Вы служили морским пехотинцем в Ираке, где наша страна сражается с врагом, скрывающимся в тени, среди невинных людей, не соблюдающим ни одного аспекта закона войны, регулярно делающего своей целью мирных жителей и намеренно навлекающим на них огонь. Как вы хорошо знаете, боевая обстановка оказывает чрезвычайное воздействие на вас и ваших товарищей-морпехов. Оперативные, моральные и юридические императивы требуют, чтобы мы, морские пехотинцы, оставались верны нашим стандартам и соблюдали закон войны, находясь в морально травмирующей среде. Из отклонения предъявленных вам обвинений вы можете справедливо заключить, что вы сделали все возможное, чтобы жить в соответствии со стандартами, которым следовали американцы, сражавшиеся во многих наших войнах, оказавшись перед необходимостью принимать решения, касающиеся жизни или смерти, принятыми вами за считанные секунды в бою. И так как вы всегда оставались под покровом презумпции невиновности, то со снятием обвинений вы остаетесь в глазах закона – и в моих глазах – невиновным.

## Глава 12

### ВАЖНОСТЬ НАТО

Весной 2007 года, когда боевые действия в Анбаре уже заканчивались, министр обороны Роберт Гейтс вызвал меня в Пентагон. Несколько месяцами ранее он вызывал меня в Вашингтон для собеседования перед назначением на высшую командную должность в Ираке. «Мы уже решили послать туда Дэйва Петреуса», – сказал он, когда мы встретились. Я заверил его, что хорошо знаю Дэйва и что он – лучший из возможных вариантов. После того как мы поговорили о трудностях наших двух войн, я полетел обратно в Калифорнию, гадая, что же все это значит. Оглядываясь назад, я думаю, что министр, возможно, хотел оценить меня в случае, если подвернется какая-то другая работа.

На этот раз перед вылетом в Вашингтон мне позволили Джим Конвей, ныне комендант Корпуса, и Яап де Хооп Схеффер, генеральный секретарь НАТО. Оба сказали мне, что Гейтс намерен рекомендовать меня на четвертую звезду. Мне предстояло принять командование Объединенным командованием вооруженных сил США<sup>1</sup> (ОКВС) и одновременно исполнять обязанности верховного союзного главнокомандующего по преобразованию<sup>2</sup> (ВСПП) НАТО – две традиционно совмещаемые должности. Конечно, это была большая честь – быть избранным на четыре звезды, но я уже был на лучшей трехзвездочной должности, какую только мог себе представить. Мне совсем не хотелось уходить. Но американцы вносили плату за мое обучение уже тридцать пять лет, и уж если мои начальники того захотели, я бы согласился.

Для тех, кто предсказывал, что я никогда не получу согласия Сената на очередное повышение в должности в свете некоторых хорошо разрекламированных моих высказываний: мои прошлые заявления никогда не всплывали, и я был утвержден единогласно.

Учитывая мою работу в Командовании по совершенствованию боевого потенциала Корпуса морской пехоты, у меня был опыт в деле «преобразования», но я не имел никакого опыта работы в НАТО.

---

<sup>1</sup> Англ. U.S. Joint Forces Command (JFCOM).

<sup>2</sup> Англ. NATO's Supreme Allied Commander for Transformation (SACT).

Однако к этому времени я уже научился ценить союзников и понимать руководящую роль Америки. Целеустремленность, которая должна была руководить мной, сформировалось еще до того, как я прибыл в свою штаб-квартиру в Норфолке, штат Виргиния, чтобы приступить к исполнению обязанностей. В качестве главного объекта приложения усилий я выбрал НАТО, а не командование Объединенными силами. Почему? История убедительно свидетельствует: нации, имеющие союзников, процветают; не имеющие – умирают. Я оценил свою готовность к этой работе. Я никогда не служил на Европейском театре. Но я был хорошо знаком с войсками НАТО и партнеров НАТО по боевым действиям в Афганистане. Командуя в Куантико, я научился преобразовывать собственную организацию. Однако попытка убедить двадцать шесть суверенных государств согласовывать преобразования своих вооруженных сил была гораздо более сложной задачей.

\* \* \*

Как и План Маршалла, Организация Объединенных Наций и Бреттон-Вудс<sup>1</sup>, Организация Североатлантического договора была цементным раствором, связывавшим безопасность Северной Америки с безопасностью Европы. Созданная величайшим поколением, с целью предотвратить катастрофические войны, подобные тем, что дважды сотрясали мир в первой половине двадцатого века, НАТО была основана после Второй мировой войны, чтобы сдерживать нападение Советского Союза на западноевропейские демократии. Страны-основатели обещали поддерживать солидарность: нападение на одного будет расцениваться как нападение на всех. Советская угроза исчезла, когда рухнула Берлинская стена и распался Советский Союз. Но Западная Европа хотела, чтобы гарантии безопасности, предоставляемые НАТО, сохранялись, и чтобы американская мощь оставалась ее ядром. Более того, ряд новых независимых восточноевропейских государств, ранее находившихся на советской орбите, быстро попросили о вступлении

---

<sup>1</sup> Бреттон-Вудская конференция – международная конференция, состоявшаяся в июле 1944 года в США, в Бреттон-Вудс. Конференция проходила с 1 по 22 июля 1944 года. Целью конференции было развитие международных валютных и финансовых отношений по окончании Второй мировой войны.

в НАТО и были приняты. К 2007 году НАТО расширилась с первоначальных двенадцати стран до двадцати шести. За обедом в Вашингтоне австралийский посол Ким Бизли отметил, что после Второй мировой войны готовность нашей страны отдать сто миллионов жизней американцев, которые могли погибнуть в термоядерной войне за защиту Европы, была самым самоотверженным обязательством в истории. В моих глазах это заявление перечеркнуло всю критику НАТО, которую я постоянно слышал в Вашингтоне; нравится нам это или нет, но мы были частью мира и нуждались в союзниках. Я был полон решимости оставить альянс в лучшей форме, чем он был до того, как я приступил к работе.

Я должен был подумать, как подготовиться к работе, которая требовала нового набора навыков. Как говорится, военные не воспринимают «трудности» как оправдание неудачи в чем бы то ни было. Я также вспомнил, как усердно работали министры обороны Перри и Козн, чтобы сохранить эффективность альянса. Я достиг критической точки в своей военной системе отсчета. Я больше не был оперативным работником; я был теперь в месте, где политические и военные факторы пересекались. Я должен был понимать политику и мотивы, формирующие вооруженные силы стран-членов НАТО и определяющие неписанные правила, по которым они действуют. Эти правила были в той же мере культурными, сколь и военными, испытывавшими влияние особенностей исторического пути каждого европейского народа. Я должен был определить, характер будущих угроз, чтобы у нас было меньше разочарований, если разразится кризис. Преобразование предполагало объединение всех сил для подготовки вооруженных сил к противостоянию будущим угрозам.

Я обратился к первоклассным умам по военным преобразованиям: профессору Колину Грею<sup>1</sup>, доктору Уильямсону Мюррею<sup>2</sup>, доктору Фрэнку Хоффману и австралийскому подполковнику Дэвиду Килкал-

---

<sup>1</sup> Колин С. Грей – англо-американский мыслитель, профессор международных отношений и стратегических исследований при Университете Рединга, где он возглавляет Центр стратегических исследований.

<sup>2</sup> Уильямсон Мюррей – американский историк и писатель, автор многочисленных работ по истории и стратегических исследований. С 2012 года почетный профессор истории в Университете штата Огайо.



лену<sup>1</sup>. Я поглощал их труды и просил их наставления. В конце концов я остановил свой выбор на двадцати двух книгах, которые послужили мне путеводителем в моей нынешней работе. Я расширил свои контакты с практиками стратегического руководства. Наиболее важными среди них были генералы Колин Пауэлл, Тони Зинни, Джон Абизаид, Гэри Лак и Джордж Джулван и другие; государственные деятели Генри Киссинджер, Джордж Шульц и Ньют Гингрич и бывшие министры обороны США. Они любезно уделяли мне свое время. Эти три направления приложения усилий позволили мне выстроить структуру, в рамках которой я мог бы действовать в последующие годы, занимаясь преобразованием НАТО.

В какой-то момент мне показалось странным, что все генералы и государственные деятели, на которых я сосредоточил внимание, находились в отставке. В стране, где, за исключением нескольких университетов, больше не преподают военную историю, это было неудивительно. Мне пришлось столкнуться с недостатком стратегического мышления в действующих дипломатических, военных и политических кругах и необходимостью возрождения в этой области.

\* \* \*

Штаб-квартира ВСПП в Норфолке была единственной штаб-квартирой НАТО в Америке. Я унаследовал штат прекрасных офицеров из всех стран НАТО, а также сорока других стран, сотрудничавших с НАТО по всему миру. Задача ВСПП заключалась в содействии интеграции в НАТО [национальных] вооруженных сил, каждые из которых имели свою собственную военную культуру и доктрину. Цель состояла в обеспечении возможности вместе сражаться в будущих войнах. Анализируя мое «домашнее» чтение, я неоднократно отмечал один факт относительно военных, которым удавалось приноравливаться к обстоятельствам, оставаясь в первых строчках плей-листа: все они с иезуитским удовлетворением выявляли и определяли конкретную проблему, которую им предстояло решить. Попытка определить все

---

<sup>1</sup> Дэвид Килкаллен – автор десятков аналитических статей и трех книг, последняя из которых вызвала бурное обсуждение в западных военных и околвоенных СМИ. Книга называется «Спускаясь с гор: грядущая эпоха войны в городах».

военные проблемы, подлежащие решению, потребовала бы слишком много моего внимания. История показывает, что войны не ждут, пока вы окажетесь к ним готовы; будучи воспитанным в культуре, которая считает каждую неделю мира последней возможностью подготовиться к войне, было мучительно наблюдать раздражающе медленные циклы принятия решений в процессе согласования мнений двадцати шести независимых демократий.

Любая коалиция состоит из двух частей: политической и военной. Приоритетом должно быть политическое согласие относительно цели совместных действий. Доверие позволяет военным коалиции гармонично работать сообща. На поле боя сила возникает из единства усилий и сильного духа сотрудничества. Я часто напоминал своим американским офицерам, с их завоеванной трудами гордостью за боевое лидерство и огромные возможности нашей страны, что не все хорошие идеи исходят от нации с большим количеством авианосцев. Кроме того, различные штабы НАТО, включая мой собственный, должны были поддерживать атмосферу уважения, которая поддерживала бы [региональные] командования. Это не всегда давалось легко.

На службе в НАТО, если американский старший офицер не справлялся с поставленной задачей, мне достаточно было сделать несколько телефонных звонков и перекинуться с ним парой слов с глазу на глаз, чтобы отправить его обратно в строй. С иностранными офицерами все было немного сложнее, потому что необходимо было учитывать, что они представляли свои нации и играли определенную политическую роль. У меня был блестящий адмирал из одной европейской страны. Он выглядел и действовал как лидер до кончиков ногтей, всегда бодрый, интеллектуально собранный и сильный. Но он был слишком напорист. Он кричал, устраивая офицерам головомойку на глазах у всех, и публично высмеивал доклады, которые считал пустыми, вместо того чтобы разъяснить, чего он хочет услышать. Он был резок и невнимателен к офицерам из полудюжины стран. Мой натовский сержант-майор был чехом, мои заместители – англичанами и итальянцами. Мой личный штаб состоял в основном из немцев. Всех возмущало поведение адмирала, а подчиненные его боялись. Я вызвал адмирала и тщательно разъяснил, почему не одобряю его стиль руководства.

– Ваши сотрудники возмущаются вами, – сказал я. – Вы разочарованы их работой. О’кей. Но ваша критика побуждает их работать еще хуже, а не лучше. Вы идете не в ту сторону. Вы не можете позволить своей страсти к совершенству уничтожить сочувствие к подчиненным как к живым людям.

Это был пункт, которым я всегда руководствовался по отношению к собственным подчиненным.

– Измените свой стиль руководства, – продолжал я. – Наставляйте и поощряйте, а не ругайте, тем более на людях.

Адмирал был одним из моих лучших оперативных работников, и я не хотел его терять. После нашего разговора он, несомненно, воспринял мое послание, и какое-то время все шло хорошо. Но вскоре он снова начал унижать подчиненных. Мне не следовало удивляться. Когда на протяжении десятилетий вас награждали и продвигали по службе в вашей собственной стране, трудно сломать привычки, которые вы приобрели, независимо от того, как они могли бы работать в другой обстановке. Сотрудничество стало хрупким, офицеры жаловались начальству в своих странах на плохое обращение с ними. Наконец я сказал адмиралу, чтобы он отправлялся домой. Из офицеров его страны, служивших в Штатах, он был старшим по званию, и мой поступок не очень хорошо был встречен в новостях. Но мое решение осталось в силе.

Однако основная проблема преобразования НАТО заключалась не в отдельных личностях, а скорее в недостатке энергии и инициативы, обусловленных культурой управления, основанной на процессах. Возобладала энтропия; процесс заменил результат. В НАТО было много документов, трактующих, что необходимо было делать, но, просматривая их, я не мог обнаружить никаких следов хорошо продуманных действий. Почему так? Отчасти это объяснялось тем, что все внимание НАТО поглощали боевые действия в Афганистане. Зачем тратить время на будущие угрозы, когда вы боретесь с сегодняшней? Но, как и в случае с морской пехотой, я не хотел, чтобы союзники Америки страдали туннельным зрением. В конце концов когда-нибудь они покинут Афганистан и вот тогда могут столкнуться с разного рода угрозами.

Я знал, что должен быть убедительным. Суверенные нации не станут любезно исполнять то, что им было предписано. НАТО неизбежно

представляло собой организацию по обеспечению безопасности, держащуюся на консенсусе, причем военная составляющая подчинялась политической. Я должен был добиться политического согласия по военной проблеме. Я не смог бы этого сделать, если бы никто не согласился с самим существованием проблемы. Если мы хотели, чтобы другие нации участвовали в нашей высадке, мы должны были пригласить их на посадку.

Поэтому я попросил все страны НАТО направить своих лучших стратегических мыслителей в Норфолк для определения конкретной военной проблемы, стоящей перед нашим альянсом. После многих месяцев совместной работы генеральный секретарь НАТО и я созвали встречу в Европе с высокопоставленными политическими и военными представителями стран НАТО. Я знал, что будет трудно. Но, как выразился президент Линдон Джонсон, гораздо лучше, когда люди пишут под навесом, чем снаружи. У меня было ощущение, что время поджигает. Мы должны были воспользоваться возможностью преобразовать Альянс, пока он еще достаточно силен.

– Если вы хотите, чтобы ваши военные успевали подстраиваться под грядущие вызовы, – сказал я, – у нас должна быть общая отправная точка. Мы – политические и военные представители наших стран – должны сообща определить будущие угрозы, которые мы должны быть готовы преодолеть. Войны не ждут, пока вы к ним приготовитесь. Путь к победе или к сдерживанию войн лежит через постоянную готовность к ним. Вы не можете позволить себе преобладать в минувшей войне и оказаться неготовым к грядущей. Вот документ, подготовленный офицерами из всех ваших стран. Вы все прислали сюда своих лучших и самых умных работников; если у вас есть вопросы, задавайте их сейчас. Но нам нужно выработать формулировку, чтобы мы все работали над решением одной и той же проблемы.

После нескольких дней обсуждений группа согласовала ряд угроз и тенденций в области безопасности. В результате – под названием «Многообразное будущее» – была сформулирована проблема, для решения которой каждое европейское государство могло бы оценить адекватность вклада своей страны в силы НАТО. Это было в 2009 году. Мы уже держали дверь открытой и попросили высказать свои идеи различным европейским столицам, и теперь оставалось только два дня де-

батов. Мы предвидели, что Россия, в частности, несмотря на все наши усилия работать вместе, станет новой угрозой. В какой-то момент, чтобы подчеркнуть озабоченность, польский министр обороны Богдан Клих доставил меня на вертолете из Варшавы в Прибалтику, чтобы я лично убедился в отсутствии естественных преград [, отделяющих его страну от России]. НАТО не могла цепляться за унаследованные силы [государств Восточной Европы], предназначенные для войны индустриальной эпохи типа Второй мировой войны против несуществующего Варшавского договора, и не могла ориентироваться только на одну форму ведения войны. Если НАТО поступит так, то, как предупреждал Колин Грей, враг прибегнет к другой форме [нападения]. Мы не могли сосредоточиться исключительно на обороне границ, борьбе с повстанцами или ядерном сдерживании. Хотя мы не могли точно предсказать будущее – никто и никогда не сможет – мы определенно не могли позволить себе ошибиться в главном.

Участвуя в боевых действиях в Афганистане, НАТО признавала необходимость выбрать в качестве одной из основных компетенций способность участвовать в нерегулярной войне. Но российское вторжение в Грузию высветило зарождающуюся угрозу. Мы послали одного умного майора армии США изучить как борьбу Израиля с «Хезболлой» в Южном Ливане, так и операцию в Грузии, и он выявил общие черты: «Хезболла» в 2006 году использовала в основном нетрадиционную тактику, используя обычные средства; и наоборот, в 2008 году в Грузии русские использовали обычные вооруженные силы, подкрепленные нерегулярными формированиями, и использовавшие нерегулярную тактику. Все это указывало на изменение характера войны, на зарождение гибридной войны. Как учит нас история, характер войны приспосабливается к новым обстоятельствам. И как говорит пословица: «Только мертвые видели конец войны».

\* \* \*

Убеденность не означает, что вы не должны менять свое мнение, когда обстоятельства или новая информация этого требуют. Руководитель должен быть готов меняться сам и вносить изменения в деятельность организации. Штабы, как деревья, иногда нуждаются в обрезке.

Легко угодить в бюрократическую колею, где все делается по заведенному порядку, потому что так заведено. Это кажется абсурдным, когда вы читаете про это, но это норма в больших организациях. Каждые несколько месяцев руководитель должен отступать на шаг и ставить под сомнение ценность того, чем занимается он сам и его организация.

Объезжая европейские столицы, я осознал, что навсегда останусь аутсайдером, неевропейцем, всегда стремящимся к переменам. Я отступил на шаг и спросил себя: «Почему именно американец отвечает за преобразование трансатлантических сил НАТО?» Я видел преимущества в том, чтобы европейский командующий в Норфолке приводил доводы в пользу сил, необходимых для противодействия угрозам, определенным в документе НАТО.

До этого момента обе должности верховных главнокомандующих в НАТО всегда занимали американцы в знак уважения к нашим чрезвычайным обязательствам. Но Америка в конечном счете не могла заботиться о свободе европейских детей больше, чем сами европейцы.

Я обсудил этот вопрос с адмиралом Майком Малленом, тогдашним председателем Объединенного комитета начальников штабов. Майк сочетал быстроту мышления с вниманием к собеседнику. Много лет назад, когда я был в Куантико, он командовал военно-морскими операциями. Один адмирал жаловался, что мы, морские пехотинцы, тащим с собой слишком много тяжелого оружия, например, танки и артиллерию. Перевозка техники требовала большего количества десантных кораблей, чем флот мог себе позволить. Сообщение было ясным: морские пехотинцы забыли, что они являются частью военно-морских сил, и набивают себе цену за счет флота. Мы обсуждали это за обедом.

«Все наоборот, – ответил я. – Форма может скрывать содержание. Наши амфибийные силы фактически становятся легче, в основном потому, что военно-морская авиация обеспечивает нам большую и более точную огневую мощь. Дело в том, что после «Бури в пустыне» мы, морские пехотинцы, почти вдвое сократили количество артиллерии. Мы не берем с собой ничего лишнего на корабли». Майк внимательно выслушал меня и согласился. Он отбросил эту тему. Теперь же я указывал на то, что трачу почти все свое время на изучение деталей работы десятков европейских военных. Эти усилия отвлекали меня от командования Объединенными вооруженными силами США. Я пришел

к выводу, что у американца нет никаких причин оставаться *Эль Супремо*<sup>1</sup>. Майк рассмеялся и согласился, что европейский офицер вполне может оказаться более подходящим для того, чтобы убедить европейцев взять на себя больше бремени в обеспечении своей безопасности.

Я рекомендовал представителю Франции занять этот пост, поскольку был уверен в стратегическом мышлении офицеров этой страны и не раз продемонстрированной ею политической готовности к военному вмешательству для защиты собственных интересов. А поскольку французов на политическом уровне часто было труднее всего убедить внести необходимые изменения в структуру командования НАТО, я подумал, что лучше всего было бы, если бы их генералы занялись вопросом преобразований.

На следующей встрече стран НАТО в Брюсселе я изложил свое дело министру обороны Гейтсу. Вопрос сразу привлек его внимание, он, очевидно, предварительно обсуждал его с адмиралом Малленом.

– Если мы передадим ответственность за преобразование НАТО европейцу, – сказал я, – это приведет к тому, что европеец [а не американец] будет оказывать давление на европейские страны, чтобы они сами справлялись со своими проблемами.

Гейтс обычно не проявлял свою реакцию. Он прирожденный игрок в покер. Но в данном случае он просиял и сразу же кивнул. Осенью 2009 года я передал свои обязанности в НАТО превосходному офицеру ВВС Франции. Ни один француз со времен Лафайета не был принимаем так тепло, как генерал Стефан Абриаль, когда он снял с меня обязанности по преобразованию НАТО.

\* \* \*

Я считал тогда и считаю сегодня, что НАТО абсолютно необходима для геополитической и культурной солидарности между западными демократиями. Друзья, разделяющие непреходящие исторические ценности, нужны нам сегодня так же, как и тогда, когда мы объединялись против фашизма и коммунизма. Эти ценности лежат в основе нашей Декларации независимости и нашей Конституции. Если бы

---

<sup>1</sup> Сальвадор Куэвас Рамирес (1942–2010) – мексиканский профессиональный рестлер, был известен под именем El Supremo.

сегодня у нас не было НАТО, нам пришлось бы создать ее, чтобы защитить взгляды наших отцов-основателей на свободу и равноправие. Мы должны помнить, что участвуем в эксперименте под названием демократия, а эксперименты могут потерпеть неудачу в мире, все еще в значительной степени враждебном свободе. Идея американской демократии, какой бы вдохновляющей она ни была, не может существовать без поддержки единомышленников.

В то же время я твердо убежден, что Европа должна вносить больший вклад [в общую безопасность].

По моему мнению, НАТО не сможет сохраниться, если распределение бремени будет по-прежнему столь неравномерным. Европейцы не могут ожидать, что американцы будут заботиться об их будущем больше, чем они сами. Без выделения соответствующих ресурсов даже самый блестящий европейский план преобразований для противостояния вполне реальным угрозам останется миражом. И если морализирующий голос Европы не будет подкреплён дееспособными вооружёнными силами, их геополитическое и моральное лидерство станет не более чем пустыми словами на листе бумаги.

Тем, кто сомневается в целесообразности сохранения НАТО после падения Советского Союза, хочу напомнить, что Альянс, изначально предназначенный для защиты Западной Европы, провел свою первую боевую кампанию в ответ на нападения 11 сентября на Америку. Не следует забывать, что при нашем нередко слишком уж деловом взгляде на союзников, их народы отдавали кровь своих сыновей и дочерей в защиту наших общих интересов. Как сказал Черчилль: «Есть только одна вещь хуже, чем сражаться вместе с союзниками – это сражаться без них!»



## Глава 13

### РОСПУСК БЮРОКРАТИИ

Пока я сидел между двумя стульями, проводя большую часть своего времени в НАТО, командование американскими силами находилось в основном в руках моего заместителя. Он должен был быть моим флаг-офицером, разделяющим мои взгляды на союзников, боевые действия и руководство. В сущности, он должен был быть вторым командующим. Я обратился к своему товарищу по оружию, «тюленю» Бобу Харварду, который теперь был однозвездным адмиралом. При поддержке адмирала Маллена Боб поднялся до трехзвездочного вице-адмирала, звания, установленного для должности моего заместителя. Я полагал, что мы должны были привнести в работу самых высокопоставленных американских военных гибкость мышления, характерную для офицеров сил специальных операций (ССО). Я был убежден, что Боб, как настоящий боец, сочетавший опыт службы в ССО с убедительностью и силой личности, был способен проводить мою программу.

ОКВС имел штат в несколько тысяч человек и годовой бюджет в сотни миллионов долларов. Я сосредоточился на том, чтобы понять суть миссии ОКВС. Четыре командующих компонентами вооруженных сил отвечают за вербовку, обучение и оснащение сил, осуществляя долгосрочное планирование того, что потребуется нации в будущем. По указанию министра обороны ОКВС распределяет силы между боевыми командованиями, проводящими быстрые и краткосрочные операции по всему миру – Тихоокеанским, Атлантическим и прочими.

Объединенное командование было создано в 1999 году в целях согласования доктрин компонентов вооруженных сил в рамках подхода по обеспечению совместных операций. Цель состояла в том, чтобы развивать взаимодействие компонентов ВС в концепциях, обучении сил и, в конечном счете, на войне. Я понимал, что ОКВС должен был представлять собой клей под названием «сопряжение», но что это значило на практике? Каков был основной результат нашей деятельности? Чему учило ОКВС, и как это помогало сделать американские войска более смертоносными?

Понимание того, что заставило часы этой организации тикать, предполагало анализ ее институциональной культуры, а не только

того, что записано в ее уставе. Культура – это образ жизни, разделяемый группой людей – как они действуют, во что верят, как относятся друг к другу и что ценят. Питер Друкер, бизнес-гуру, критиковал руководителей компаний за то, что они уделяют слишком много времени планированию, вместо того чтобы понять природу самой корпорации. Как он выразился, «культура съедает стратегию на обед». Чтобы любая организация была эффективной, результат ее деятельности, определяемый ее институциональной культурой, должен отражать ценности, которые исповедует руководство.

В самом начале своего пребывания в должности я посетил штаб бригады. На доске объявлений были вывешены лозунги, призывающие к инициативности, вроде «РЕШАЙ И ДЕЙСТВУЙ!», «ЛОВИ МОМЕНТ!» и «ПРОСТО СДЕЛАЙ ЭТО!» Они звучали вдохновляюще, отражая дух инициативы, пока командир батальона не обратил мое внимание на приказ своего генерала – командира дивизии. Приказ детально описывал форму одежды, которую каждый солдат должен был носить во время тренировки по физической подготовке, включая цвет страховочного ремня. Мелочно предписывая все и вся сверху вниз, организация в действительности начинает противоречить своим собственным декларациям и подавлять любую живую инициативу. Инициатива должна практиковаться ежедневно, чтобы она была жила в институциональной культуре. Каждая организация в итоге получает то поведение своих членов, которое оно вознаграждает. Мы должны были награждать солдат и офицеров за мужественное поведение на поле боя, а не тех, кого мы раньше называли «гарнизонными микки-маусами», или того похуже.

После того как я столкнулся с многочисленными подобными случаями командного администрирования, я отступил на шаг, чтобы поразмыслить. Когда Эйнштейна спросили, как бы он распределил свое время, если бы у него был один час, чтобы спасти мир, он мудро ответил, что потратил бы пятьдесят пять минут на размышление о проблеме и за оставшиеся пять минут спас бы мир. Ну, и как же ОКВС определяло проблему операций объединенных сил? Чье руководящее видение формировало ее институциональную культуру последние десять лет? Я знал, что командующие компонентами лучше всех знают, как руководить армией, флотом, военно-воздушными силами, берего-

вой охраной и морской пехотой при подготовке к военным действиям. Но разве ОКВС предоставляет такие же рекомендации для объединенной группы [войск и сил]? Ответ был отрицательным.

В отличие от доктрин компонентов ВС, объединенная доктрина ОКВС ничего не говорила мне о том, как сражаться. То, что я читал, было в основном, подобно наклейкам на бампере, украшено бесполезными, даже запутанными наречиями и прилагательными. Я разговаривал с сотнями офицеров всех чинов и званий и выслушивал речи на разнообразных брифингах. Концепция, о которой я постоянно слышал, была «операция, базирующаяся на достижение эффектов»<sup>1</sup> (ОБДЭ). В первоначальном виде ОБДЭ была и остается надежной концепцией наведения ВВС на цель. Используя «системный подход» к атаке определенных групп целей и прогнозируя снижение возможностей противника по поражению наших сил, некоторые воздушные операции можно было бы точно просчитать, чтобы они работали на основе прогнозируемых эффектов. Ориентированность на эффекты хорошо работает при нацеливании на физически определенные замкнутые системы, такие как электрические и дорожные сети. Например, разрушив несколько железнодорожных мостов, мы могли бы заставить противника, как и следовало ожидать, передвигаться на автомобилях по определенным магистралям. Последующей бомбардировкой дорожных развязок мы могли бы ограничить переброску сил противника.

Но ОКВС сделал из доктрины ВВС убудка, обобщив ее на открытые системы, такие как боевые действия, где приспособление и непредсказуемость являются нормой. На мой взгляд, трансформационные усилия ОКВС были ошибочными и не опирались на какую-либо обоснованную теорию войны, во всей ее беспорядочной, жестокой непредсказуемости. Единственное, что можно было предвидеть – это то, что концепция ОБДЭ потерпит неудачу, и так оно и получилось, даже в ходе предварительно подготовленных учений и, к сожалению, в бою.

Через пять лет после того, как ОКВС приняло концепцию ОБДЭ, Израиль практиковал ее в Ливане и впервые потерпел поражение в войне. Израильцы считали, что враг может быть обездвижен только воздушными ударами и что, как писал историк Мэтт Мэтьюз, «сухо-

---

<sup>1</sup> Англ. «effects-based operations» (ЕВО).

путных войск потребуется мало или вообще не потребуется, поскольку не будет необходимости уничтожать врага», и результаты были катастрофическими. Противник использовал инициативу малых подразделений, радиоэлектронную борьбу и нерегулярную тактику для нападения на израильские подразделения с фронта, флангов и тыла. Без «точной» разведки «точное» наведение на цель оказалось невозможно. Один израильский генерал жаловался, что используемая в ОБДЭ «терминология слишком сложна, бесплодна и не может быть понята тысячами офицеров, которые должны ей руководствоваться».

Израильтяне получили горький урок. Когда я возвращался со встречи с представителями Армии обороны Израиля в Норфолке, один израильский полковник с сожалением заметил мне: «Мы думали, что вы, американцы, сделали свое домашнее задание».

Поразмыслив, я пришел к выводу, что у ОБДЭ имеется два роковых недостатка. Во-первых, любая планирующая конструкция, которая стремится обеспечить механистическую определенность, находится в противоречии с реальностью; она заведет вас в трясиину паралича и нерешительности. Как предупреждал экономист Фридрих Хайек: «Адаптация умнее, чем вы». Враг наверняка адаптируется к нашему первому шагу. Вот почему в каждой битве я стремился посеять хаос в мышлении противника, прибегая к обману и опережая его в цикле принятия решений, всегда предполагая, что он рано или поздно все равно адаптируется. Война отвергает любую доктрину, отрицающую ее фундаментально непредсказуемую природу. Концепция ОБДЭ не могла принять во внимание хитрость и отвагу врага – печальное упущение. «Любая попытка сделать войну легкой и безопасной, – писал генерал Шерман, – приведет к унижению и катастрофе». За исключением обмена ядерными ударами, война не будет подчиняться математическому уравнению причинно-следственной зависимости. Неверно примененный ОБДЭ-подход был механистическим, даже детерминистским взглядом, который игнорировал простой факт, что конфликт в конечном счете является проверкой воли и других в значительной степени неквантифицируемых факторов.

Во-вторых, для ОБДЭ требовалось централизованное командование и управление для накопления точных разведданных и оценки в реальном времени точных последствий ударов. Поэтому высшие штабы

нуждались в непрерывном потоке точных данных с поля боя. Помимо того, что нам требовалась бесперебойная связь, наши командиры на поле боя превращались в репортеров, а не сосредоточивались на том, чтобы сломить волю врага. Это был самый верный способ отказаться от инициативы и обеспечить собственную критическую уязвимость. После того как к нам присоединился Боб Харвард, с его мягким подходом к войне, мы взяли быка за рога, вырезав из нашей объединенной доктрины каждый клочок заблуждений ОБДЭ.

\* \* \*

Интересно, что все, о чем я был проинформирован относительно ОБДЭ, пришло ко мне во время работы в PowerPoint, усиливая давнюю озабоченность. В ОБДЭ хорошо играть на слайдах PowerPoint, но я всегда призывал избегать «смерти от PowerPoint». Руководствовался я словами генерала Джорджа К. Маршалла: «Руководитель должен научиться проникать в суть ситуации, распознавать ее решающие элементы и основывать на них свои действия. Способность эта не дается от Бога и не может быть приобретена в одночасье; это процесс, занимающий долгие годы. Руководитель должен понимать, что обучение решению проблем всех типов – длительная практика в принятии четких и недвусмысленных решений, привычка концентрироваться на рассматриваемом вопросе и гибкость ума – являются непременными условиями, чтобы успешно практиковаться в военном искусстве. Очень важно, чтобы все руководители – от субалтерна до генерала – познакомились с искусством ясного, логического мышления».

PowerPoint – это бич аналитического мышления. Своей фрагментарной логикой он поощряет слушателя быть чрезмерно кратким и пассивным. Только с помощью рационального мышления посредством вербального, логически связного, емкого изложения проблемы, можно выработать обоснованные решения. PowerPoint превосходен при отображении данных; но он делает нас глупыми, когда используется в аналитическом мышлении.

Я отменил концепцию ОБДЭ как представляющую явную опасность для планирования военных действий американскими вооруженными силами. В циркуляре я написал: «ОКВС больше не будет

использовать, спонсировать разработку или экспортировать понятия и концепции, связанные с ОБДЭ. Мы должны определить проблемы, которые пытаемся решить, и предложить полезные решения. Мы вернем ясность нашим оперативным концепциям. Моя цель – обеспечить, чтобы руководители выражали свои замыслы в однозначно понимаемых выражениях, уполномочивающих подчиненных действовать решительно». Всякий раз, когда военные строят физическую или интеллектуальную линию Мажино, они настраивают себя на неудачу. Мы должны быть уверены, что ОБДЭ не вернется в новом обличье, оторванным от реальности войны.

\* \* \*

Если у ОКВС был неправильный менталитет, а ОБДЭ был неправильным подходом, чем заменить его? Что будет определять наш подход к ведению будущих войн? Я решил вернуться к исторически обоснованным принципам, а не к алгебраическим формулам. Мы будем придерживаться этих принципов. Этот подход должен был быть сбалансированным и гибким, адаптироваться к непредвиденным вызовам и опираться на исторические прецеденты, эксперименты и военные игры, чтобы получить представление о непреходящей природе войны в ее возможных будущих формах.

«Триединство случайности, неопределенности и трения [будет] продолжать характеризовать войну, – писал Клаузевиц, – и сделает предвидение даже ближайших последствий военных действий весьма гипотетическим».

Моя цель состояла в том, чтобы наши силы двигались против врага объединенными духом сотрудничества между компонентами, демонстрируя то, что я привык называть способностью к джазовой импровизации. Я хотел выработать институциональную культуру, объединяющую компоненты вооруженных сил, основанную на философии свободной согласованности [действий] и оперативной децентрализации [в принятии решений], руководствующейся командирским замыслом. Характер войны – тактика, политические реалии, технологии, оружие – постоянно меняется. Но фундаментальная природа войны остается неизменной, даже если изменение ее характера требует от нас срочной адаптации.

Снова применив эйнштейновское правило «пятидесяти пяти минут», я указал своим подчиненным, что ни один военный не смог успешно трансформироваться [под текущие военные нужды], не определив предварительно проблему. Проблема была трехуровневой: поддерживать безопасные и надежные средства ядерного сдерживания, с тем чтобы это оружие никогда не применялось; поддерживать на убедительном уровне обычные силы, способные сдержать или выиграть войну между государствами; и сделать нерегулярную войну основной компетенцией американских вооруженных сил. Одновременно мы должны были включить в поле деятельности два новых домена – киберпространство и космос, поскольку в будущем эти домены станут ареной вооруженной борьбы. Это далось нелегко, но любой руководитель, будь то командир или генеральный директор, должен вести свою организацию вокруг скал и отмелей. Я снял ОКВС с мели ОБДЭ и направил, на мой взгляд, по правильному курсу. Если как руководитель вы не делаете этого, то, находясь на корабле, вы не управляете кораблем.

\* \* \*

За десять лет, прошедших с момента основания ОКВС, идея «сопряжения» распространилась на все более широкий круг задач. В течение времени, что я занимал свой пост, министр обороны поручил ОКВС с комитетом из почти дюжины генералов и адмиралов выполнить двадцать три официальных задания. Чего ни коснись, ОКВС, казалось, приложил к этому руку. В некоторых случаях у нас получалось. Например, наше совместное обучение было первоклассным и очень востребованным компонентами ВС. Я решил помочь вести занятия для вновь избранных адмиралов и генералов. Большинство генералов были повышены в должности, потому что они хорошо справлялись с проведением операций. Теперь им предстояло распространить свое видение на стратегический уровень и овладеть навыками, которые до того играли незначительную роль в их карьере или вообще не сыграли никакой роли в их продвижении к флагманской должности. Я хотел лично и конкретно поведать им о всей сложности работы с гражданскими политиками и показать, что их нынешний набор навыков недостаточен для решения задач, ожидающих нас впереди.

Прежде всего, я предупредил их, что их естественная склонность быть командными игроками не должна ставить под угрозу независимость их характера. Мои ученики должны были быть способны формулировать необходимые варианты действий или предупреждать об их последствиях, даже если они будут выглядеть непопулярными. Они должны излагать свои советы по решению военных проблем прямо, не смягчая их. Избегать того, что Джордж Кеннан называл «предательским занавесом почтения». Не быть политиками. Они должны были понять, что их совет может быть не принят. Тогда они должны будут проводить политику в меру своих возможностей, даже если они с ней не согласны. Признайте также, что в конечном счете любой президент получает тот совет, который он желает и заслуживает, но, бреясь при свете ранней зари, вы должны иметь возможность смотреть в зеркало, не отводя взгляда. Как сказал министр обороны Шульц, выступая перед Конгрессом, чтобы хорошо выполнять свою работу, мы не должны слишком сильно хотеть ее получить.

В переломные моменты, как ясно показала история, изменения должны происходить достаточно быстро. Это означало, что теперь, прямо сейчас, мы должны были поднять темп. Все это выглядело необычно. Я хотел дисциплинированного, но не регламентированного мышления. Командиры должны поощрять интеллектуальный риск, если хотят избежать погружения организаций в летаргическое состояние. Руководители должны привечать тех вызывающих неконформистов и вольнодумцев, что делают институты неудобными; в противном случае вы вымываете из институтов инновации.

Я сказал своим однозвездным адмиралам и генералам: «Ваше звание еще недостаточно высоко, чтобы утратить контакт с войсками, но его достаточно, чтобы защитить ваших вольнодумцев. Это ваша работа». Если вам неприятно попадать в интеллектуальные засады кого-то из ваших собственных рядов, то будет намного хуже, когда вы угодите в засаду, устроенную врагом.

\* \* \*

К концу 2009 года у меня произошли серьезные перемены. Командование НАТО по преобразованию перешло в руки европейцев, и



стиль руководства ОКВС изменился. Теперь у меня было достаточно времени, чтобы побродить среди 2800 военнослужащих и федеральных служащих и 3000 контрактников в моем штате, задавая им вопросы и внося их посильный вклад в общее дело. Наше самое большое здание было площадью в 640 000 квадратных футов. Я мог блуждать по нему несколько дней.

В основном я задавал одни и те же вопросы: «Чем вы занимаетесь? Какое значение имеет деятельность вашей команды?» Некоторые младшие офицеры со злым юмором рассылали по электронной почте сообщения, что люди запирали двери или выпрыгивали из окон, когда я шел по коридору. В то же время откровенность многих ответов освежала. «Генерал, – сказал один молодой офицер, – я не знаю, какую ценность моя секция представляет для военного ведомства». Я неоднократно слышал это от молодых офицеров, раздраженных тем, что они не принимают участия в битвах. Я встретил великих людей, которые хотели делать великие дела, но чаще всего мне попадались люди, разочарованные запутанными процессами и другими внутренними препятствиями в ОКВС. Информация, полученная от обратной связи, одновременно беспокоила и подстрекала меня.

Все, что обеспечивало смертоносность наших сил на море или в поле, я поощрял. Например, у контр-адмирала Теда Картера под началом была структура, называемая Объединенным командованием по обеспечению возможностей<sup>1</sup> (ОКОВ), в состав которой входили первоклассные планировщики плюс волшебники, способные быстро внедрить различные системы связи в нашу глобальную командную систему. ОКОВ предоставлял «летучие» команды, которые немедленно обеспечивали надежную связь любому командиру, назначенному осуществлять кризисное реагирование. Когда после землетрясения 2010 года на Гаити туда была отправлена оперативная группа, Тед и его команда ОКОВ развернулись за ночь, чтобы обеспечить связью командующего армией генерал-лейтенанта Кена Кина, объединив тысячи гражданских и военных сотрудников из разных стран. Они явно были «лучшими в своем роде».

В деятельности ОКВС были и другие просветы. Я был свидетелем огромной ценности наших совместных учений, но я должен был

---

<sup>1</sup> Англ. Joint Enabling Capabilities Command (JECC).

сообразовывать их с огромными расходами, во что содержание штата ОКВС обходилось американским налогоплательщикам. В то время как в 1999 году еще можно было бы оправдывать бюджетные ассигнования в ОКВС, аргументируя это тем, что без него компоненты ВС не могут работать совместно, но к 2010 году, после десятилетия войны этого было уже недостаточно. «Сопряжение» было достигнуто, и основными посредниками, поддерживающими его, выступали не ОКВС, а председатель Объединенного комитета начальников штабов и командующие компонентами вооруженных сил. Я вспомнил ужин, который мы с Дэйвом Петреусом устроили в Багдаде, когда я навещал своих морских пехотинцев в Ираке в 2007 году.

– Джим, можешь ли ты припомнить хоть что-нибудь полезное, кроме совместных учений, – спросил он, – что сделал ОКВС за шесть лет войны?

Через два года я убедился, что наш многотысячный штат и наш огромный бюджет были в значительной степени избыточны. Другие организации могли бы лучше выполнять некоторые из наших функций. Кроме того, мне пришлось признать, что большая часть нашей работы не прибавляла нашим силам новых возможностей. Весной 2010 года я находился в конференц-зале министра обороны на совещании по бюджету. За длинным столом красного дерева вместе с министром Гейтсом и адмиралом Малленом сидели члены Объединенного комитета начальников штабов и мои боевые товарищи. Послание министра Гейтса заключалось в том, что мы должны были пойти на сокращения в областях с низким уровнем участия [в непосредственных действиях], чтобы поддерживать боеготовность, инвестируя в будущее. Боевые командиры чувствовали боль, которые две войны, ведущиеся на Ближнем Востоке, причиняли нашему бюджету, и министерство обороны где только возможно сокращало присутствие. Однако количество задач не уменьшалось, несмотря на сокращение сил. Компоненты представляли силы для ведения нынешних войн, но они также отвечали и за предвидение и подготовку к угрозам, надвигающимся из-за горизонта. По сути, мы закладывали сейчас свое будущее. Министр обороны и Объединенный комитет начальников штабов были настроены решить проблему нехватки ассигнований.

Нам нужно было высвободить средства. После нескольких часов обсуждения стало очевидным отсутствие хороших вариантов. Я внимательно слушал, не желая добавлять свои жалобы к уже услышанной литании. Я встал, чтобы взять банку кока-колы в дальнем конце комнаты, постоял и послушал, несколько секунд подумал и решил, какого черта. Я взял салфетку и нацарапал на ней:

*Расформируйте ОКВС. Мэттис.*

Проходя мимо адмирала Маллена, я положил рядом с ним сложенную салфетку так, чтобы он ее увидел. Закончив говорить, он развернул салфетку и поднял брови. «Ты это серьезно?» Я кивнул, и Майк кивнул в ответ. Уничтожение главного командования? Сэкономленные сотни миллионов долларов в год и тысячи сокращенных должностей... это не было половинчатой мерой, даже по стандартам бухгалтерского учета Вашингтона. Могущее показаться спонтанным предложение было основано на многих месяцах размышлений и опыте десятилетий, проведенных в поисках того, что обеспечивает реальные возможности.

Однажды созданная правительственная бюрократия обеспечивает стабильные рабочие места и постоянный распорядок дня. Она пустила глубокие корни в обществе, привлекая покровительство влиятельных политиков. Она становится самодовлеющей сущностью. Но счет оплачивает американский налогоплательщик, поэтому каждая организация должна служить достойной цели, в противном случае – исчезнуть. Кто может лучше всего судить, представляет ли та или иная организация ценность для американского народа? В данном случае я был командиром, который изучал эту организацию в течение двух лет. Я был уверен, что представил правильную рекомендацию. Министр обороны Гейтс не относился к числу руководителей, принимающих решение самостоятельно. Дело было сделано. В течение следующих месяцев элементы ОКВС, представляющие ценность, были перемещены в другие места, а остальная часть командования расформирована. Я смог сам нажать на курок.

## **Раздел III.**

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО**

---

### **Глава 14**

#### **ЦЕНТРАЛЬНОЕ КОМАНДОВАНИЕ: ТРИГОНОМЕТРИЯ ВОЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ**

В июне 2010 года в прессе уже повсюду муссировались слухи о перестановках в высших эшелонах власти. Генерал Стэн Маккрystal, наш четырехзвездочный командующий НАТО в Афганистане, попал в беду. Один журнал процитировал сотрудников Стэна, бесцеремонно делающих уничижительные заявления о наших избранных официальных лицах. Эти штабные офицеры продемонстрировали шокирующую незрелость и откровенный непрофессионализм. Их высказывания стоили нам превосходного руководителя, так как Стэн был справедливо признан ответственным за поведение подчиненных и уволен в отставку.

На смену ему в Афганистан президент Обама назначил генерала Дэйва Петреуса, который в это время руководил Центральным командованием Соединенных Штатов, отвечающим за все наши операции на Ближнем Востоке и в Центральной Азии. Я думал, что выбор кандидатуры Петреуса был мудрым, особенно потому, что его уход с более масштабной работы послал сообщение о приверженности нашим многочисленным союзникам, сражающимся и умирающим вместе с нами в Афганистане.

Должность командующего ЦЕНТКОМом оказалась вакантной. В Норфолке я упаковывал свою форму, когда позвонил старший военный помощник министра обороны. «Сэр, министр Гейтс хочет, чтобы вы приехали в Вашингтон, – сообщил он. – Вы должны захватить парадную форму». Я предположил, что он опрашивает нескольких флагманов, решая, кем заменить Дэйва в ЦЕНТКОМе. Я прикинул, что шансы все еще благоприятствуют моему возвращению домой к осени, чтобы успеть добраться до высокогорья до того, как снегопады обрушатся на Тихоокеанский Северо-Запад.

Прибыв в Пентагон, я связался с председателем Объединенного комитета начальников штабов адмиралом Малленом. Он сказал мне, что выбор министра обороны пал на меня. Я поднялся наверх и доложил Гейтсу. В своей лаконичной манере он подтвердил, что рекомендует меня на замену Дэйву. Но окончательное решение оставалось за президентом Обамой. Я взглянул на фотографию ворот Маунт-Рейнир, хранящуюся как напоминание о нашем родном штате. Похоже, что какое-то время я не увижу его. Когда морпеха просят остаться в бою, у него есть только один ответ. Мне действительно не нужно было раздумывать. Я сказал Гейтсу, что могу выполнять эту работу.

Министр отправил меня в Белый дом, где я встретился с президентом Обамой. Встреча была очень похожа на обычное собеседование при приеме на работу. Президент задавал вопросы о моих предыдущих местах службы и моих взглядах на Ближний Восток, не комментируя мои ответы. Он полностью продемонстрировал присущую ему вдумчивость и сдержанность, так что я ушел, не зная, был ли я нанят [на эту работу]. Еще одна четырехзвездочная должность не привлекала меня, потому что я не черпал столько энергии от высшего командования, сколько из заразительного приподнятого настроения солдат. Но я напомнил себе, что получил военное образование и обязан быть готовым применить то, чему научился.

Через пару дней президент позвонил мне. В кратких, приятных выражениях он сказал, что выбрал меня для командования ЦЕНТКОМом, мимоходом добавив, что надеется на мою осмотрительность. Министр Гейтс также упомянул о моей репутации человека откровенного. Дважды услышав намек, даже морпех поймет, о чем речь.

Я тщательно подготовился к слушаниям по утверждению моей кандидатуры в сенатском комитете по вооруженным силам: читал сводки разведслужб, беседовал с офицерами, недавно вернувшимися из зон боевых действий, слушал иностранных послов и общался с членами комитета. Я никогда не выступал на слушаниях без консультации с «комитетом по убийству»<sup>1</sup>, репетируя краткие ответы на сложные

---

<sup>1</sup> «Комитет по убийству» (англ. murder board) – комитет из людей, задающих вопросы, созданный для критического рассмотрения предложения и/или оказания помощи кому-либо при подготовке к трудному устному экзамену. Этот термин возник в вооруженных силах США, в частности в Пентагоне, но также используется в академических и правительственных контекстах.

вопросы. Покуда вы откровенны и хорошо справляетесь со своими обязанностями, такие слушания не представляют интеллектуальной проблемы. Слушание прошло хорошо, и я был единогласно утвержден, взяв на себя ответственность за регион, который породил большую часть мировых проблем за предыдущее десятилетие.

Голосование, так сказать, подвело итог моей службы на Ближнем Востоке. Впервые я вошел в эти воды в звании капитана в 1979 году, когда меня туда направил президент Картер. Теперь, три десятилетия спустя, мне приходилось иметь дело с последствиями, которые выросли из этого знаменательного года, командуя 250-тысячной группировкой наших войск в регионе.

В течение тридцати восьми лет моя роль заключалась в руководстве и наставничестве в качестве командира, выступающего проводником политики на оперативном и тактическом уровне. Теперь моя обязанность была информировать политиков и поддерживать наших дипломатов, вступая в контакт с политическими лидерами и главами государств и руководя подчиненными мне командирами. Я должен был доказать, что пришло время сражаться всем, не только нашим наземным войскам. Следующие несколько лет на этом посту будут борьбой за сохранение веры в наши войска и правила ведения боевых действий, по которым мы посылали наших молодых женщин и мужчин в бой; веры в наших союзников и друзей, которые стояли рядом с нами; и веры в грядущие поколения, которым мы обязаны ответственной стратегией построения лучшего мира, несмотря на наличие непримиримых врагов. Наступало время, когда я должен был стать очевидцем исполнения долга и обмана, проявления мужества и трусости; в конечном счете, время разочарования в нашей стратегии.

\* \* \*

Зона ответственности Центрального командования охватывала двадцать стран, простиравшихся от Египта до Аравийского полуострова, через Левант, Ирак и Иран, на восток до Афганистана и Пакистана, а затем на север до центральноазиатских бывших советских республик – регион, точно названный «кризисным полумесяцем». Во время Первой мировой войны Османская империя рухнула, во многих

арабских государствах ей на смену пришел европейский колониализм. После Второй мировой войны европейские колонизаторы ушли, возникло государство Израиль, и к власти в своих странах пришли коренные арабские лидеры. Некоторые государства обладали огромными нефтяными богатствами, а другие остались нищими. Коммуникационные технологии и нефтедоллары в 1990-х годах позволили штатмам исламистского насилия, ранее изолированным, расползтись по всему региону. В сочетании с широко распространенным безответственным управлением это привело к превращению региона в пороховую бочку.

Под руководством ЦЕНТКОМа американские войска и авиация, а также корабельные группировки от Суэца и Красного моря до Северной Аравии и Персидского залива были развернуты по всему региону. И в Ираке, и в Афганистане силами коалиций командовал американский генерал с четырьмя звездами. Находясь на одну ступень по должности выше, я буду интегрировать усилия и руководить всеми военными действиями США на Большом Ближнем Востоке и в Центральной Азии.

Командуя ЦЕНТКОМом, я должен был информировать политиков и разрабатывать стратегии для осуществления политики президента, обеспечивая при этом ее оперативное исполнение командующими на театрах военных действий. Готовясь к слушаниям в Сенате, я записал краткие ответы на ожидаемые вопросы. Дисциплина письма всегда побуждала меня оттачивать слог и мысль, даже иногда приводя меня к другим выводам, чем те, которых я первоначально придерживался. Меня начинала грызть тревога: я поймал себя на том, что хватаюсь за определение конечных политических результатов и стратегий, связывающих наши военные усилия с этими конечными результатами. В глубине моего сознания звучала поговорка: «Если не знаешь, куда идешь, любая дорога никуда не приведет». То, что я наблюдал в Багдаде и Фаллудже, познакомило меня с опасностью отсутствия стратегического мышления. Основываясь как на собственном опыте, так и на исследованиях, я не смог сформировать для себя устойчивого видения общего направления наших дипломатических и военных усилий на Ближнем Востоке. В некоторых случаях я видел то, чего наши политики не хотели замечать – мы не хотели нападения на Израиль, не хоте-

ли, чтобы Иран обладал ядерным оружием или минировал Ормузский пролив, и так далее, – но я не мог найти общего конечного результата, которого мы пытались достичь: как все будет выглядеть, когда мы закончим?

И снова я искал совета как в правительстве, так и за его пределами. Доктор Киссинджер, в частности, очень настаивал на том, чтобы я сосредоточивался на внешнеполитическом горизонте, прежде чем погружаться в подробности военной обстановки или принимать решение о правильном применении нашей военной мощи. Я также понимал, что результат многих споров может не вылиться в четкую резолюцию в соответствии с ожидаемым графиком. Одни кризисы можно было бы разрешить, другими – только управлять; и наш военный подход должен был учитывать и то, и другое.

Во время моей двухдневной поездки в одиночку из Норфолка в Тампу у меня было время поразмыслить о предстоящей миссии. Начиная с опыта боевых действий в пустыне и заканчивая исполнением моего долга в НАТО, я глубоко запечатлел в своем сознании непреходящую ценность союзников. Я был рад тому, что в моем американском военном штабе в Тампе были представлены более шестидесяти стран мира, напоминая об уникальной и бесценной роли Америки как стратегического лидера.

Я видел свою задачу в том, чтобы выражать уважение тем, кто стоял с нами в одном строю, и разрушать планы тех, кто противостоял нам. Живя в самом со времен Польши в 1939 году взрывоопасном регионе, наши друзья на Ближнем Востоке по понятным причинам были встревожены. Альтернатива американскому разъединению нескончаемо враждующих сторон в этом регионе может заключаться только в заполнении злыми врагами или конкурентами вакуума лидерства, если мы им его подарим. Я решил, что в то время как мои официальные обязанности состояли в координации деятельности наших сил и союзных войск по всему региону, моя реальная роль будет заключаться в борьбе за лучший мир – или за то, что вело к миру – в регионе в течение еще одного года, еще одного месяца, еще одного дня... пока дипломаты не смогут указать лучший путь.

Никто не станет вкладывать деньги в президентскую кампанию, чтобы быть назначенным послом в ближневосточную страну. Мы, во-



енные руководители в ЦЕНТКОМе, понимали, что у нас сплоченная команда дипломатов. С нами работали самые лучшие, самые проверенные и самые опытные послы, такие как Джим Джеффри в Ираке, Райан Крокер в Афганистане, Энн Паттерсон в Египте, Стю Джонс в Иордании, Элизабет Ричард и Джеральд Файерштейн в Йемене.

Первоочередную, всеобъемлющую озабоченность вызывала у меня возрастающая террористическая угроза. Олицетворялась она двумя группировками. Первая – шиитские террористы, поддерживаемые иранским правительством, а также ливанская «Хезболла» и другие связанные с ней группировки объявили нам войну в 1983 году, через четыре года после прихода Хомейни к власти в Тегеране. Произошли нападения на наше посольство в Бейруте (погибли 46 человек, в том числе 17 американцев) и на казармы французских и американских мотострелков в Бейруте (где погибли 58 французских военнослужащих, 241 морской пехотинец и 6 гражданских лиц).

Вторым был суннитский бренд джихадистских террористов – «Аль-Каида» и связанные с ней движения, – которые объявили нам войну в середине девяностых годов, что в конечном итоге привело к нападениям на нашу родину 11 сентября. Затем бренд пустил метастазы по всему миру, от Африки до Юго-Восточной Азии.

На сегодняшний день только у шиитских террористов есть государственный спонсор, а именно Иран. В то время как мы уничтожили основное руководство «Аль-Каиды» на северо-западной границе Пакистана и ближневосточное ответвление ИГИЛ в Ираке и Сирии, шиитские ополченцы располагают постоянным потоком финансовой, военной и дипломатической поддержки со стороны революционного режима в Иране, и в результате они остались практически невредимыми в ходе нашей антитеррористической кампании.

Благодаря деятельности нашего разведывательного сообщества и военным успехам после 11 сентября мы смогли предотвратить новые террористические атаки из-за моря на нашу землю, и я без всякого снисхождения относился к этому врагу. Я имел с ними дело достаточно долго, чтобы знать, что не разумом они руководствовались на пути к своему человеконенавистническому, нетерпимому мировоззрению, и не под влиянием разумных доводов они откажутся от него. Мы должны были сражаться, чтобы не стало еще хуже.

Наши враги ясно дали понять, что намерены атаковать нас, наших друзей и наши интересы. Хотя, благодаря заданному нами темпу операций, мы не пускали их дальше заднего двора и защищали нашу страну от нападения иностранных террористов, многие другие страны не были ими пощажены. В годы, последовавшие за 11 сентября, терроризм становился все более осязаемой реальностью – от Лондона до Бали, от Мумбаи до Парижа, по всему Ближнему Востоку и за его пределами.

Еще в 1984 году, вернувшись в Штаты после первых двух командировок в этот регион, я прочитал речь, произнесенную тогдашним госсекретарем Джорджем Шульцем в Нью-Йорке. В последующие годы я часто обращался к этой речи, потому что она придавала ясности тому, что я изучал. С тех пор его слова определили мой подход к борьбе с терроризмом. Госсекретарь Шульц убедительно доказал, что пассивной обороны от терроризма будет недостаточно. Потребуется активная профилактика. Он подчеркнул, что «моральное право, по сути дела, является обязанностью» защищать наше население и наши ценности. За семнадцать лет до того, как город, в котором он выступал, потеряет тысячи невинных людей в результате теракта 11 сентября, он сделал два замечания: что наша общественность должна быть осведомлена о том, что наши войска, сражающиеся с врагом, будут нести потери, будут гибнуть и невинные люди, и что общественная поддержка будет «решающей, если мы хотим справиться с этой проблемой».

Когда я еще раз перечитал его речь непосредственно перед слушанием по утверждению моей кандидатуры в Сенате в 2010 году, мое внимание привлек акцент на общественной поддержке. Прошло девять лет после 11 сентября, и многие американцы уже забыли о своем чувстве уязвимости, которое они испытали в дни и месяцы, последовавшие за тем, что произошло на Манхэттене и в Вашингтоне. В дальнейшем воды замутились, и война в Ираке стоила нам международной и внутренней поддержки. Однако борьба с глобальной угрозой требует международных усилий.

Организация такой кампании началась с ответа на один фундаментальный вопрос: отвечает ли политический ислам<sup>1</sup> нашим наивысшим

---

<sup>1</sup> Политический ислам – любая интерпретация ислама как источника политической идентичности и действия. Понятие «политический ислам» может относиться к широкому кругу людей и групп, которые выступают за преобразование

интересам? На этот политический вопрос необходимо было ответить, если мы хотели выработать стратегии, отвечающие вызовам нашего времени. Самый прямой и вдумчивый ответ я получил от наследного принца ОАЭ. Он сказал: «Совершенно точно нет. Религиозные лидеры не должны управлять странами». Поддержание коалиции в этой войне потребует от меня извлечь пользу всех уроков, которые я усвоил за предыдущие четыре десятилетия. Я буду иметь дело с друзьями и союзниками, которые оставались с нами в хорошие и плохие времена, с нациями и лидерами, с которыми у нас были доверительные отношения и с которыми мы знали, что можем работать.

Мне также нужно будет поддержать государственный департамент и быть готовым грубо обращаться с теми, кто поддерживает или использует терроризм в своих интересах. В то же время мы будем использовать убеждение и даже транзакционные методы для работы с теми, кто занимает колеблющуюся позицию.

Поскольку многие ближневосточные государства лишь за одно-два поколения перестали быть европейскими колониями или советскими сателлитами, я вынужден был признать, что им часто не хватает институциональных стимулов для строительства демократии. Но если я хочу, чтобы наши антитеррористические усилия увенчались успехом, мне все равно придется с ними работать. Я помог бы им сохранить свою территориальную целостность в борьбе с терроризмом или иранскими угрозами, выступая за более инклюзивные и основанные на широком участии формы правления, которые укрепили бы гражданское общество и сделали бы их страны более устойчивыми в противостоянии терроризму.

Когда я прибыл в Тампу, я созвал свой штаб, чтобы объявить им три моих приоритета: поддержать наших командиров в Ираке и Афганистане; успокоить наших друзей на Ближнем Востоке; и подготовить варианты военного решения для президента в случае иранской или какой-либо другой агрессии.

Я еженедельно беседовал с нашими командующими в Ираке и Афганистане, чтобы убедиться, что мы работаем в тандеме. В Ира-

---

государства и общества в соответствии с принципами ислама. Некоторые авторы используют термины «исламизм» и «политический ислам» для описания одного и того же явления или используют оба термина взаимозаменяемо.

ке генерал Рэй Одиерно перешел на выполнение миссии по обучению и экипировке афганской армии. В Афганистане генерал Дэйв Петреус возглавлял самую широкую военную коалицию в современной истории: пятьдесят стран сражались вместе под командованием НАТО, причем половина из них даже не были членами НАТО. Командуя ОКВС, столкнувшись со слишком большим количеством повторных запросов от полевых командиров, я реагировал сурово. Я был полон решимости добиться, чтобы ЦЕНТКОМ стал помощником, а не помехой в деле быстрого получения нашими бойцами всего необходимого.

– Позвольте мне внести ясность – сказал я чинам своего штаба. – Мы поддерживаем наших командиров. Все, что они просят, мы доставляем немедленно. Не стесняйтесь задавать вопросы, чтобы прояснить, что нужно полевым командирам. Затем убедитесь, что они получают все вовремя. Такова наша роль.

Я подчеркнул, что наша задача состоит в том, чтобы предоставлять поддержку, соответствующую потребностям войск, настолько быстро, насколько это будет необходимо. Я не хотел, чтобы командиры томились в ожидании ответа на свои просьбы. Я считаю себя самым неохотно собирающимся на войну человеком на земле. Но раз уж мы вступили в войну, наши полевые командиры должны получать то, что им нужно, без промедления. Мы не могли допустить, чтобы они вели войну на два фронта – один против врага на поле боя, а другой против нас в тылу, простиравшемся от Тампы до Вашингтона. Мой бывший начальник, капитан флота Дик Стрэттон<sup>1</sup>, который провел в ханойском «Хилтоне» 2251 день в качестве «военнопленного», научил меня, что запрос с поля боя – это не задержка повседневной рутины; это причина повседневной рутины.

Как и для любого руководителя высшего звена, время было моим самым ценным товаром. В моей штаб-квартире в Тампе сотрудники координировали планы действий в чрезвычайных ситуациях и руководили текущими операциями. Кроме того, необходимо было разбираться с неумолимым барабанным боем непредвиденных обстоятельств.

---

<sup>1</sup> Дик Стрэттон вынужден был катапультироваться над Северным Вьетнамом и был взят в плен 5 января 1967 года. Проведя 2251 день в плену, он был освобожден во время операции «Возвращение домой» 4 марта 1973 года.

У представителей шестидесяти стран находились неотложные вопросы для обсуждения. У большинства из них было лишь небольшое количество войск, развернутых для участия в боевых действиях или оказания поддержки в регионе, но некоторые из них понесли потери впервые за поколение. Естественно, они хотели, чтобы их голоса были услышаны.

Для командира руководить сражением с участием сил коалиции — это тригонометрический уровень ведения войны. Коалиционные операции отрицают то, что считается аксиомой в военных кругах: когда вы поручаете кому-либо выполнять задачи или обязанности, вы также должны предоставить им достаточную власть над всеми, кто будет исполнять их приказы. Однако коалиции объединяют силы многих наций, и эти силы не перестают принадлежать их родным нациям. Большинство стран, включая нашу собственную, делают «предостережения» в отношении выделяемых ими сил, фактически ограничивая власть командующего коалицией над вверенными его командованию войсками, вплоть до отказа разрешить их применение в определенных обстоятельствах. В этой среде проверяется сила убеждения командира высокого уровня, а также воображение его сотрудников, когда они работают над распределением задач по контингентам. Я дал указание своим американским офицерам сосредоточиться на том, что могут сделать союзные войска, а не жаловаться на то, что им мешают делать правительства союзников, или не позволяет низкий уровень подготовки их войск.

В морской пехоте часто звучат такие наставления: если предстоит перестрелка, бери с собой всех друзей с оружием. Много раз сражаясь в коалициях, я считаю, что нам нужен каждый союзник, которого мы можем привлечь к борьбе. От планирования военных решений до голосования в ООН — чем больше союзников, тем лучше. Поле боя никогда не бывает переполненным, там всегда найдется место для тех, кто захочет встать рядом с нами. Беседуя с молодыми генералами и адмиралами, я бы объяснил им, что в коалициях я не смогу предоставить им достаточно власти, чтобы отменить решение союзника. «Тем не менее, — объяснил бы я, — ваш народ ждет от вас успеха». Ничего нового под солнцем: это та же самая проблема, с которой пришлось столкнуться Мальборо и Эйзенхауэру.

Один из моих предшественников в ЦЕНТКОМе, генерал Зинни, научил меня разбивать информацию на три категории. Первое – служебные сведения, помогающие прогнозировать, – например, количество боеприпасов и расположение кораблей. Второе – информация, обеспечивающая принятие решений, поддержание темпа операций, чтобы наши петли НОРД функционировали с достаточной быстротой. Третье – сигналы тревоги, так называемые «ночные приказы». Они касались критических событий – например, посольства США оказались в бедственном положении или произошла новая вспышка военных действий. «Тревожная» информация должна быть немедленно доведена до моего сведения, днем или ночью.

На многих встречах в Кабуле мне приходилось искать пути продвижения вперед. После разговора с моим многолетним другом генералом Абдулом Вардаком, министром обороны Афганистана, я незаметно отвел его в сторону.

– Ты выглядишь ужасно, совершенно измученным, – сказал я.

Он слегка улыбнулся и оглядел меня, – два старых солдата, сражавшихся в течение многих лет.

– Ты первый, кто заметил, – ответил он. – Я знаю, что устал – начинаю раздражаться на своих подчиненных.

Когда я летел домой, мне вспомнился комментарий моего друга. Вот я, поборник децентрализации управления и обратной связи, но я тоже постоянно устаю. Может быть, я тоже становлюсь «резким» со своими сотрудниками? Какую обратную связь мое поведение обеспечивает? (Заметка для себя: у меня не было иммунитета к проявлению резкости.) Не ухудшаются ли мои манеры? Не превращаюсь ли я из наставника в нетерпеливого деспота? Чем сложнее ситуация, тем больше мне нужно прилагать усилий, чтобы подать пример спокойствия, не позволяя долгим часам работы и злым проблемам определять мое поведение по отношению к команде, предпринимающей все возможное в данной ситуации.

Находился ли я в Тампе или за границей, мой график включал видеоконференции, разнообразные брифинги и встречи с главами государств, послами, генералами, политиками и экспертами по иностранным делам. Мой распорядок начинался незадолго до четырех часов утра, когда я просматривал отчеты разведки и доклады о случившемся

за ночь. Мое расписание, хотя и разбитое на интервалы по 15–30 минут, часто сбивалось звонками из Вашингтона, от послов в регионе и разговорами с подчиненными командирами.

Каждое утро я старался просмотреть свою электронную почту, прежде чем отправиться на работу и съесть легкий завтрак. Я знал, что во многих случаях, если я не отвечу быстро, запоздалый ответ может означать недели работы сотрудников, отменяющих поспешные решения, принятые кем-то без полного понимания проблемы.

В наших вооруженных силах нехватка времени для размышлений является самым большим недостатком в среде высших руководителей. Если и была какая-то область, где я постоянно терпел неудачу, так это там. Как бы я ни старался, мне никак не удавалось выделить несколько часов, чтобы изолировать себя от повседневной рутины, чтобы помыслить более широко: чего мы не сделали из того, что нужно было сделать? Чего недостает нашей стратегии? Что скрывается за горизонтом? У меня были прекрасные офицеры, работающие над сотнями вопросов, но руководитель должен пытаться схватывать общую картину, вписывая детали в общую ситуацию. Предвидение последствий политических решений второго и третьего порядка требовало больше времени, чем я на них отводил.

Постороннему человеку легко сказать: «Ну так скажи своему начальнику штаба, чтобы он лучше работал». Но некоторые непредвиденные серьезные проблемы должны были оказываться на моем столе. Не пройдет и двух часов, как какой-нибудь торговый корабль может сообщить о нападении пиратов. Какой-то иностранный лидер прочитал репортаж из новостей, и у него возникли срочные вопросы. Или крейсер должен был войти в порт для срочного ремонта, а это означало, что приоритетная задача должна быть отменена, или мы должны были бы запросить для ее выполнения другой корабль. Один из послов заявил, что нуждается в поддержке беженцев. Командующий силами спецопераций должен был проинформировать меня о появлении главы террористов в секретном убежище. Председатель звонил по поводу запроса о предоставлении войск, и ему требовалось знать мое мнение до того, как министр обороны отправится в поездку, иначе решение будет отложено сверх установленного срока. Один иностранный министр обороны прислал офицера, чтобы тот кратко проинформировал меня

по одному щекотливому вопросу, и нет, он никому больше об этом не скажет...Так все и катилось.

\* \* \*

В Тампе у меня было шестнадцать адмиралов и генералов, руководивших операциями и штабной деятельностью. Будучи вовлеченным в две войны в течение почти десяти лет, ЦЕНТКОМ служил магнитом, притягивающим таланты. Компоненты посылали нам своих лучших офицеров. Опытная команда работала в полном составе семь дней в неделю. Наши отношения быстро потеплели, и я призвал сотрудников брать на себя инициативу, держа меня в курсе, следуя моей мантре «Что я знаю? Кому это нужно знать? Сообщил ли я им?» Я повторял эти слова так часто, что в некоторых кабинетах они появлялись на карточках рядом с телефонами.

В самом начале один штабной офицер, думая, что я в Тампе, прислал мне короткое электронное письмо с просьбой зайти ко мне в кабинет по одному деликатному вопросу. Я напечатал в ответ: «Вам будет трудно взлететь на высоту 30 000 футов над Саудовской Аравией, где я сейчас нахожусь. Определитесь с тем, что вы хотите предпринять. Не горячитесь. Приходите с этим, как только убедитесь, что этот предмет действительно является проблемой. М.».

Каждые несколько недель я бывал в Вашингтоне, встречался с представителями Пентагона, разведки и Госдепартамента, сотрудниками национальной безопасности, а также с избранными официальными лицами и их штабами на Холме<sup>1</sup> и в мозговых центрах. Мне нужно было понимать различные точки зрения и быть готовым к тому, что произойдет. И наоборот, я должен был уметь разъяснять другим наши военные нужды и заботы. Я также должен был убеждаться, что моя позиция соответствует позиции политических кругов, поставленных надо мной. Вы не можете решить эти задачи, сидя за столом у себя в кабинете.

Где бы я ни находился, я руководил военными действиями в зоне, простиравшейся на 2500 миль с востока на запад и столько же с севера на юг. По всему этому району были разбросаны десятки адмира-

---

<sup>1</sup> Имеется в виду Капитолийский холм – место расположения Законодательного собрания США.



лов, генералов, американских послов и начальников резидентур ЦРУ. Я вспомнил, как министр обороны Гейтс за завтраком делился своими взглядами на командную работу. «Единственное, что позволяет правительству работать на высшем уровне, – сказал он, – это доверительные личные отношения». На моем театре военных действий американская команда – дипломаты, разведчики и офицеры – демонстрировала высокую степень доверия друг к другу. Вы не сможете достичь этого, руководя по электронной почте.

Мои старшие оперативные командиры встречались со мной каждые два-три месяца в нашем передовом штабе в Катаре. Это была встреча «рыцарей Круглого стола»: пять командующих компонентами (армия, флот, ВВС, силы спецопераций и морская пехота); представители командования Ирака и Афганистана; мои ведущие офицеры в Пакистане, Йемене и Ливане; командующий на «киберфронте» и офицеры, представляющие соседние командования в Европе и Африке.

На этих встречах наше основное внимание было сосредоточено на боевых действиях – кто что будет делать, и кто будет поддерживать – изучении деталей и изменении приоритетов; старшие офицеры представляли свой план войны и мысли по типу «что, если?», все время прогуливаясь по карте размером с баскетбольную площадку, прозванной «БАМ» (Big-Ass Map, БАМ. – С. 3.). Трапезы устраивались совместные, команды перемешивались, стоя за столами, так что все общались друг с другом невзирая на звания и должности.

Я понимал, что при попытке жестко контролировать и синхронизировать военные действия из одного штаба на всей обширной территории командования, система управления будет уязвима и достаточно будет одной-единственной точки, в которой произойдет сбой, чтобы это привело к нарушению работы всей системы. Вместо этого я намеревался проводить свободно координируемые командованием, но согласованные наступательные действия в воздухе, на суше и на море. Понимание ожидаемых реакций друг друга на различные сценарии в ходе военных игр позволило бы добиться синергии<sup>1</sup> и дать нашей ко-

---

<sup>1</sup> Синергия – суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы.

манде преимущество. Наши новые «учения в футболках»<sup>1</sup> помогли нам представить маневры наших воздушных, сухопутных и морских сил, укрепляя уверенность во всех силах. Как я уже знал, визуализация или «представление» действий – важнейшее командообразующее средство, особенно в эпоху, когда мы вправе ожидать, что наши коммуникации могут быть нарушены противником.

\* \* \*

Каждый месяц я пролетал тысячи миль, чтобы встретиться с главами государств и командирами двух десятков стран. Моя первая встреча всегда была с американским послом и начальником резидентуры ЦРУ. Я не хотел выступать в роли полномочного представителя или проконсула, действующего по собственной воле. Каждый раз я сначала спрашивал нашего посла, как я могу наилучшим образом помочь его или ее дипломатическим усилиям. В соответствии с подходом Джорджа Вашингтона к руководству я должен был слушать, учиться и помогать, а затем руководить. Госсекретарь Шульц и генерал Зинни настойчиво убеждали меня развивать контакты со своими зарубежными коллегами. «Военные Соединенных Штатов, – говорил Зинни, – уделяют огромное внимание двум театрам военных действий – Ираку и Афганистану. В то же время не теряйте из виду ведущие государства на Ближнем Востоке. Отправляйтесь туда и проведите время в Египте и Саудовской Аравии. И не забудьте о других наших друзьях. Каждый хочет быть обнадуженным личным визитом. Вы же холостяк, спите в своем самолете».

Его совет совпал с моим самым твердым убеждением: я должен был завоевать доверие иностранных лидеров, гражданских и военных. Если бы региональные лидеры не узнали меня и не почувствовали себя комфортно, зная, что я понимаю, с какими проблемами они сталкиваются, я был бы не более чем карточкой, обозначающей место за обеденным столом. Интимные разговоры и обмен доверительными речами текли бы вокруг меня, как будто меня и не существовало. Мое присут-

---

<sup>1</sup> Имеется в виду ранее описанные Д. Мэттисом прогоны тактических и оперативных действий «пеший-по-конному» командирами, одетыми в цветные футболки с обозначением своих подразделений, частей и соединений.

ствие стало бы неуместным, со мной обращались бы с безразличной вежливостью как с туристом, а не игроком. Чтобы избежать этого, я решил быть хорошим слушателем и прямо излагать мысли, объясняя, в каком направлении я намеревался действовать, и испрашивая мнения всех. Я представлял самую могущественную военную силу в мире. Но они жили на Ближнем Востоке, и я хотел, чтобы они знали, что там, где наши интересы пересекаются, их проблемы – мои проблемы.

Куда бы я ни направлялся в период моего пребывания в ЦЕНТКОМе, я выслушивал грубоватые вопросы о нашей надежности как партнера по обеспечению безопасности. У многих арабских лидеров сложилось впечатление, что мы можем от них отказаться. Америка делала упор на «перестройку дома». Отсутствие постоянства в американской внешней политике оставляло их дома недостроенными. Многие теперь открыто сомневались в нашем слове. Я понимал их озабоченность, но объяснял, что у нас есть постоянные интересы в этом регионе.

Мы не могли настаивать, чтобы в арабских странах достижения демократии соответствовали уровню, который был достигнут Соединенным Королевством через шестьсот лет после подписания Великой хартии вольностей. В то же время наши враги не отдыхали, они работали против наших несовершенных партнеров и против нас. Поэтому, хотя я без колебаний поддерживал усилия нашего Госдепартамента по поддержке инклюзивных правительств, я также был полон решимости работать с нашими друзьями над критическими, чувствительными ко времени вопросами безопасности.

В конце 2010 года WikiLeaks начал публиковать секретные телеграммы Госдепартамента, разоблачающие перед всем миром оценки нашими дипломатами зарубежных лидеров. Новый ход противника нанес серьезный ущерб нашим интересам, и, конечно, многие друзья, чьи секреты были раскрыты, пришли в ярость. Я столкнулся с несколькими людьми, которые сказали, что уже не будут откровенны со мной, потому что они больше не верят, что американцы могут хранить секреты. Я заверил их, что не писал «телеграмм», электронных писем или отчетов, содержащих конфиденциальную информацию. Вместо этого, если я считал вопрос достаточно важным для доклада, я либо брал трубку защищенного телефона, либо лично встречался с председателем Объ-

единенного комитета начальников штабов или министром обороны. Поначалу я сталкивался с молчанием и внешне хрупкими дискуссиями. В некоторых случаях ущерб был настолько серьезен, что только с назначением новых послов мы могли начать восстанавливать доверие. Применив на стратегическом уровне то, чему я научился на тактическом уровне, «ручное управление» стало обычным делом, а рукопожатия укрепляли доверие.

Через несколько месяцев огульные жалобы на Америку прекратились, и конкретные разногласия стали обсуждаться более продуктивно. Но я не был наивен в отношениях и не переоценивал эффективность «ручного управления». Партнеры начали хеджировать свои ставки, вступая в контакт со странами, конкурирующими с нами. Я вернулся в этот регион как раз тогда, когда динамика развития Ближнего Востока поменялась. Как сказал Гераклит, вы никогда не войдете в одну и ту же реку дважды. Мой бывший командир и предшественник в ЦЕНТКОМе, генерал Джон Абизайд, предупредил меня: «Это уже не тот ЦЕНТКОМ, в котором мы с вами служили четыре года назад. С тех пор как был образован ЦЕНТКОМ, Америка традиционно рассматривалась всеми как восходящая держава. Сегодня некоторые видят в нас нисходящую силу».

Отсутствие у Америки стратегии в определении приоритетов, которая помогла бы нам завоевать доверие партнеров, привело к нарастающему у них ощущению, что мы становимся ненадежными, а это в свою очередь могло привести к возникновению ряда проблем на Ближнем Востоке, а затем коснулось бы меня и в глобальном масштабе.

## Глава 15

### ВЫРВАТЬ ПОРАЖЕНИЕ ИЗ ТИСКОВ ПОБЕДЫ

В течение трех лет моей работы в ЦЕНТКОМе я был свидетелем, как ошибки американской политики усугубляли беспорядки на Ближнем Востоке, особенно в Ираке и Афганистане.

Усилия, стоившие нам за семь лет много крови и денег, к 2010 году наконец-то стали окупаться, приведя к установлению хрупкой стабильности в Ираке. Крупномасштабная битва закончилась. Благодаря тому, что министр обороны Гейтс старался как можно дольше сохранять присутствие в Ираке основной группировки наших сил, мы поставили АКИ на колени. Теперь, с окончанием боевых действий, «Аль-Каида» ударилась в бег или скрывалась, а гражданская война суннитов поутихла. На мой взгляд, Ирак вступил в постконфликтную, предшествующую окончательному урегулированию фазу стабильности. Но страсти, вызванные гражданской войной, все еще тлели.

Встал вопрос: что же теперь делать? Отчеты разведки предупреждали, что, если мы внезапно уйдем, Ирак снова погрузится в гражданскую войну, позволив джихадистским террористам возродиться. Оставшиеся американские силы были тем клеем, который удерживал Ирак от распада и помогал предотвратить возрождение терроризма. Американские советники все еще действовали на всех уровнях иракской полиции и армии. Наши офицеры и солдаты были доверенными посредниками между конкурирующими группировками.

Сохранение присутствия в стране части американских войск требовало согласия иракского правительства. В то же время действующий премьер-министр Нури Аль-Малики боролся за то, чтобы остаться у власти, хотя его партия набрала меньше голосов, чем оппозиция на выборах 2010 года. Сотрудники национальной безопасности в Белом доме полагали, что сохранение Малики у власти будет способствовать постепенному выводу американских войск. Я не разделял эту логику. Я все чаще считал сектанта<sup>1</sup> Малики политиком, менее всего способным объединить Ирак и продолжить процесс примирения.

---

<sup>1</sup> Нури аль-Малики – иракский политический и государственный деятель, премьер-министр Ирака (2006–2014), представитель шиитской религиозной общины.

В конце лета 2010 года я вылетел в Багдад для смены командования. Генерал Ллойд Остин сменил генерала Рэя Одиерно. Рэй представил нам с министром Гейтсом тщательно продуманный план, предусматривающий нахождение в стране ограниченной группировки численностью восемнадцать тысяч солдат. Встретившись частным порядком, мы обсудили ключевой вопрос: кто будет следующим премьер-министром Ирака, и как этот выбор повлияет на процесс вывода американских войск и стабильность внутри страны? Президент Обама заявил, что мы будем держать в Ираке ограниченный контингент «для консультирования и оказания помощи» иракцам. Генералы Остин, Одиерно и я полагали, что этой численности войск будет достаточно, чтобы удержать завоевания, которых мы достигли ценой больших затрат, и что мы будем сокращать наше военное присутствие по мере роста потенциала иракских сил.

После завершения церемонии смены командования в жаркий багдадский день посол Джим Джеффри пригласил на ужин вице-президента Джо Байдена, сотрудников Белого дома и американских генералов. Джеффри был одним из тех дипломатов, что, казалось, были рождены именно для трудных времен, и он поощрял откровенный обмен мнениями за столом. Во время и после обеда я напомнил остальным, что Малики не получил большинства голосов. Я перебрал в уме сообщения о том, что Малики вычеркивал имена кандидатов из списков избирателей и затянул формирование правительства на несколько месяцев, что противоречило иракской конституции.

– Премьер-министр Малики крайне ненадежен, господин вице-президент, – сказал я. – Он рассматривает наших послов и военных советников как помехи его антисуннитской программе. Лидеры всего региона предупредили меня, что он намерен лишить суннитов избирательных прав. Он хочет удалить из правительства или маргинализировать суннитов и курдов. Разговаривая с нами, он очень хитрит.

Метафорически я представлял себе наши задачи в Ираке как боковые съемные колесики на велосипеде: мы не должны были внезапно снимать эти колесики. Мы должны медленно приподнимать их, позволяя иракцам раскачиваться из стороны в сторону, но не падать и не разбиваться, потихоньку двигаясь по пути к самодостаточности. Я отметил, что если мы уйдем слишком рано, то нам придется возвращать

войска обратно. Я утверждал, что мы должны остаться в Ираке, и соглашался с оценкой нашего разведывательного сообщества: прогресс в Ираке еще не укоренился, и он может обратиться вспять, если мы не останемся. В тот момент наши потери были очень малы. В то время как при принятии стратегических решений справедливо следует руководствоваться политическими соображениями, политические решения не могут считаться сбалансированными, если они отрицают военную реальность. Правильно выстроенные политические соображения и стратегические решения являются ключом к прочному миру.

Вице-президент Байден и его помощники вежливо выслушали меня. Но пока мы разговаривали, я почувствовал, что не добился никакого прогресса в убеждении чиновников администрации отказать Малики в поддержке. С тем же успехом я мог разговаривать с людьми, живущими в деревянных домах, но не видящими необходимости в пожарной команде. Я видел, что жребий уже брошен. Я понимал, что на меня, возможно, смотрят как на военного, не слишком разбирающегося в политических тонкостях, но, откровенно говоря, я был ошарашен тем, что наши дипломаты также казались совершенно не вовлеченными в процесс принятия решений. Открытый обмен мнениями, поощряемый послом Джефффри, стал неловким и затем затих.

– Держу пари на свое вице-президентство, – сказал Байден. – что Малики хочет, чтобы мы оставались здесь, потому что иначе он не видит своего будущего в Ираке.

Мне нравился вице-президент. После ужина он подшутил над мной насчет моего командования. – «Знаешь, почему ты оказался в ЦЕНТКОМе? – поддразнил он меня. – Потому что никто другой не был настолько глуп, чтобы взяться за эту работу». Я нахожу его восхитительным и обходительным человеком. Но время, когда он был способен принять «хорошую идею», прошло. Он не хотел больше ничего слышать, он хотел, чтобы наши войска покинули Ирак, и как можно быстрее. Он излучал уверенность человека, принявшего твердое решение, возможно, даже человека, безразличного к тому, что произойдет, если он неверно оценит ситуацию.

В последующие месяцы сообщения от моих иракских и региональных контактов, а также наши собственные разведывательные донесения были зловещими. Малики активизировал чистку суннитов со

всех правительственных постов, унижая при этом военных. Каждый раз, когда Малики грубо перегибал палку, встревоженные иракские чиновники жаловались нашим советникам, как будто они были апелляционным судом. В 1994 году, после краха правительства апартеида, Нельсон Мандела использовал власть мудро, успокаивая и примиряя народ Южной Африки. Но Малики не был Манделой. На мой взгляд, для сохранения наших завоеваний просто необходимо было сохранять в Ираке присутствие достаточного количества американских солдат.

В течение всего 2011 года в Вашингтоне бурлили дебаты, сколько американских войск должно остаться в Ираке, если таковые там вообще должны оставаться. Центральное командование, председатель Объединенного комитета начальников штабов и новый министр обороны Леон Панетта, сменивший Боба Гейтса, как и госсекретарь Хиллари Клинтон, продолжали рекомендовать Белому дому сохранить в Ираке ограниченные силы. Заместитель главы Пентагона Мишель Флурной – мыслящая стратегически – также долго и упорно отстаивала точку зрения военного ведомства. Но она бросала слова на ветер. Начиная с президента Буша и до Обамы, по политическим мотивам Белый дом был настроен на полный вывод войск. Сотрудники национальной безопасности не придавали значения нашим пророчествам, что если мы уйдем, то враг возродится. Они рассматривали политику в Ираке изолированно, как будто вывод наших войск оттуда не возымел бы никаких региональных последствий, не усиливал бы опасения наших союзников, что мы оставляем их. Я решительно утверждал, что любой вакуум, оставшийся после нас, будет заполнен суннитскими террористами и Ираном.

Из Сирии, расположенной на западной границе Ирака, баасистский режим Башара Асада содействовал вербовке и обучению террористов «Аль-Каиды» и суннитов. С восточной границы Иран поддерживал шиитское ополчение и эскадроны смерти. Муллы, стоявшие во главе Ирана, намеревались втянуть Ирак в свою орбиту в качестве послушного государства-клиента. Иран вел игру на долгосрочную перспективу. По моему мнению, независимо от того, как принималось решение о вторжении в Ирак еще в 2003 году, обеспечение завоеванного за семь лет войны потребует сохранения войск и дипломатического участия в Ираке.



Во время одной из моих поездок в Ирак официальные лица неоднократно говорили мне, что мы нужны там, чтобы помочь им «избежать удушающих объятий Ирана». На околоправительственном уровне я слышал эту цитату достаточно часто, чтобы признать существование согласованной точки зрения: высокопоставленные иракские чиновники хотели, чтобы мы остались, даже если их капризный парламент по внутриполитическим причинам не может высказать это публично.

На совещаниях в Белом доме мы постоянно спорили о цифрах, редко углубляясь в обсуждение возможных результатов нашей политики и того, что реально было необходимо для их достижения. Сотрудники Службы национальной безопасности спрашивали, зачем мне понадобилось 150 человек для охраны посольства в ближневосточной стране с напряженной внутриполитической обстановкой или девяносто – для охраны базы материально-технического обеспечения, расположенной за пределами Багдада. Я бы ответил, что эти цифры обосновывались конкретными задачами, которые войска должны были выполнять. Но это был танец кабуки – пустые разговоры, призванные обозначить видимость консультаций. Я так не мог. Однажды, выходя из ситуационного центра Белого дома, я откровенно поговорил с высокопоставленным сотрудником национальной безопасности.

– Те, кто носит форму, искренне желают знать, – сказал я, – чего вы от нас хотите?

Ответа я не получил. У меня не было никаких проблем с подчинением приказам главнокомандующего, избранного американским народом (меня-то никто не избирал), но признать поспешный уход из Ирака мудрым решением – совершенно другое дело. Разобравшись в вопросе, генерал Остин согласился с Одьерно, который рекомендовал нам сохранить в стране восемнадцать тысяч солдат. Я тщательно изучил цифры и задачи, зная, что министр обороны Панетта нуждается в моей независимой оценке задач и необходимой для их выполнения численности войск. Я сказал министру, что согласен с генералом Остином. С точки зрения стратегических интересов Америки я не видел никакой жизнеспособной альтернативы его расчетам.

Но вместо восемнадцати тысяч военнослужащих Белый дом без особого энтузиазма предложил символическое присутствие 3500 человек (число, насколько я знал, не имевшее под собой никакой анали-

тической основы) при условии, что иракский парламент проголосует за строгие условия, защищающие наши войска от иракского судебного преследования. Условие было горькой пилюлей. Белый дом знал, что капризный иракский парламент никогда не сможет объединиться и согласиться на эти условия. У нас были и другие законные способы защиты американских войск от такого преследования. Но это не имело никакого значения. В октябре 2011 года премьер-министр Малики и президент Обама договорились, что все американские войска уйдут в конце года.

«Сегодня я могу доложить, что, как и было обещано, остающиеся в Ираке наши войска вернутся домой, – сказал президент. – Мы оставляем за собой суверенный, стабильный и самодостаточный Ирак».

Слова «суверенный, стабильный и самодостаточный» никогда не употреблялись ни в Пентагоне, ни в Госдепартаменте, и я никогда не видел их ни в одном разведывательном отчете. После всего, что нам пришлось пережить, и всех потерь, которые мы понесли, я подумал, что мы, конечно же, не просто сдаемся.

«Вы знаете, что я говорю то, что имею в виду, и я имею в виду то, что говорю, – сказал Обама осенью 2012 года. – Я сказал, что закончу войну в Ираке. Я положил ей конец».

Риторика не прекращает конфликтов. Когда влияние Америки на состояние дел в Ираке фактически исчезло, премьер-министр Малики заключил в тюрьму многих суннитов, изгнал их представителей из правительства и отказался направлять средства в суннитские районы, фактически лишив избирательных прав треть населения страны. Ирак вновь скатился к эскалации насилия. Это было все равно что просматривать кадры автомобильной катастрофы в замедленной съемке. Вскоре сунниты уже повсюду бунтовали, а иракская армия превратилась в пустую, бессильную оболочку, позволившую террористам вернуться подобно варварской орде, как и предсказывало ЦРУ. Летом 2014 года средневековое бедствие под названием ИГИЛ возродилось, подобно Фениксу, и пронеслось по западному Ираку и восточной Сирии, разгромив иракскую армию и установив свой смертоносный халифат. Потребовалось бы много лет и десятки тысяч жертв, плюс невыразимые страдания миллионов невинных людей, чтобы сломить власть географического халифата, а ведь все можно было предусмотреть и предотвратить.

Решения о поддержке сектантского иракского премьер-министра и выводе всех американских войск привели к катастрофе, обусловленной реалиями того времени. На моей памяти реальность точно так же игнорировалась в 2001 году, когда мы позволили «Аль-Каиде» и Бен Ладену бежать в Пакистан, и снова в 2003 году в Фаллудже, когда наше наступление остановили на полпути. И вот теперь я снова я наблюдал то же самое. Причины коренились не в соперничестве военного и гражданского ведомства или демократов с республиканцами. Корни уходили глубже. Наверху, как и сейчас, царила аура всеведения. Оценки разведывательного сообщества, наших дипломатов и наших военных не учитывались кругом лиц, принимающих решения.

Постфактум некоторые политические лидеры нашли козла отпущения, свалив все на разведку, однако нас предупреждали, что террористическая группировка, связанная с «Аль-Каидой», придет снова. Эта оценка была проигнорирована. Очень неприятно слушать, когда руководитель обвиняет своего предшественника, особенно политического лидера в ситуации, о существовании которой он знал, когда баллотировался на этот пост. Мудрый руководитель должен оценить реальное положение дел и заявить, чего он намеревается достичь, и что он готов вложить в достижение этой цели. Тогда он может быть уверен, что его подчиненные знают, как осуществить его замысел. Мудрое руководство основывается на сотрудничестве, иначе неизбежна неудача.

\* \* \*

После ужина с вице-президентом я вылетел в Кабул. Мы воевали в этой войне уже десять лет, и там не было никаких признаков прочного прогресса. В течение десяти лет после того, как «Аль-Каида» бежала из Тора-Бора в Пакистан, талибы восстановили контроль над территориями южного и восточного Афганистана. Под командованием генерала Дэйва Петреуса 32 000 американских солдат и 17 000 союзников вместе со 150 000 афганских солдат вели ожесточенные бои. Я хотел, чтобы ЦЕНТКОМ сделал все возможное, чтобы помочь им.

Вскоре Дэйв позвонил мне с тревожным сообщением.

— Джим, ты просто не поверишь, — сказал он. — Нами разработаны надежные правила ведения боевых действий. Но каждый низший эше-

лон командования ужесточает их. Войска, выходящие на патрулирование, обескуражены. Они думают, что правила не позволяют им стрелять в ответ. Поэтому я даю слово, что устанавливаю правила ведения боевых действий, и ни одна подчиненная мне структура командования не сможет добавить к ним дополнительных ограничений. Пресса может написать, что я не защищаю гражданских лиц, поэтому я тебя предупреждаю.

Я сразу же понял его проблему. В пехоте мы с Дэйвом выросли в обстановке, когда капрал на посту кричал по радиии, что ему нужна огневая поддержка, и он ее получал. Теперь капрал столкнулся с запутанным циклом принятия решений.

Когда я непосредственно командовал теми, кто шел в бой, мои принципы диктовали условия применения силы: *включайте мозг до того, как нажмете на спусковой крючок. Прежде всего, не причиняйте зла невинным людям. Прицельтесь, прежде чем открыть огонь.* В редких случаях ошибочных действий, таких как в Хадите, я предавал свои решения гласности, гарантируя, что каждый ворчун будет знать, каким образом я пришел к тем или иным выводам, что укрепляло требуемые мной морально-нравственные позиции моих дисциплинированных солдат.

Но теперь каждая жалоба о жертвах среди гражданского населения, даже самая расплывчатая, расследовалась. Враг быстро научился делать ложные заявления, и их количество, соответственно, росло. Расследования требовали разговоров с адвокатами и следователями и приводили к срывам наших операций, нагнетая напряженность. Имея собственный опыт проведения расследования, я знал, что тем, кто в нем участвовал, это обходилось недешево. Юристы сделали выводы и написали инструкции. Различные афганские официальные лица, включая непостоянного президента Хамида Карзая, возмущались фактами ранений гражданских лиц, как реальными, так и теми, о которых общала пропаганда талибов. Правила, ограничивающие использование нами огневой мощи, распространялись даже на те случаи, когда наши войска подвергались нападению врагов. Стандартные ограничения никак не вязались с реальностью, с которой сталкивались наши ворчуны.

Правила ведения боевых действий – это то, что отделяет настоящих военных от варваров и террористов. В то же время демократия, какой

бы высокоразвитой она ни была, имеет моральное обязательство перед своими солдатами позволять, – нет, поощрять – эффективно выполнять возложенную на них задачу сближения с врагом и его уничтожения. Женевский протокол кодифицировал применение смертоносной военной силы, оговаривая, что разрушения должны быть обусловлены ситуацией и что следует упорно стремиться защищать нонкомбатантов. Многократно наблюдая вблизи, как наши войска действуют в боях, я сомневаюсь, что кто-нибудь в истории мог бы сравниться с ними по тем усилиям, какие они прикладывали, чтобы избежать поражения невинных людей.

Командующих объединяет моральный императив защищать свои войска. Я безоговорочно поддержал решение Дэйва установить правила ведения боевых действий, обязательно предоставив больше полномочий тем, кто непосредственно участвует в них. Не юристы должны писать эти правила; они должны быть написаны командирами при поддержке советов юристов, подготовленных по правовым аспектам ведения войны, а не только по гуманитарным вопросам. Правила ведения боевых действий должны быть рефлексивными, а не рефлексивными, чтобы войска могли быстро и правомерно среагировать в ситуациях, когда счет времени идет на секунды. Если демократия не доверяет своим войскам, то она не должна идти на войну.

Но даже если были бы установлены разумные правила ведения боевых действий, в каком направлении толкал бы нас двигатель войны? Каковы были наша политика, конечная цель и стратегия достижения этой цели? Цели, пути и средства будут иметь решающее значение. Президент Буш заявил: «Наша цель в Афганистане – создать стабильное, умеренное и демократическое государство». Эта обширная политическая цель не была достигнута за время его восьмилетнего президентства.

Президент Обама, хотя и неохотно, согласился направить туда дополнительные контингенты войск в 2010 году. «Жизненно важные национальные интересы требуют направить в Афганистан дополнительно тридцать тысяч американских военнослужащих, – сказал он. – Через полтора года наши войска начнут возвращаться домой». В первом предложении президент выразил надежду на то, что анти-талибские силы в Афганистане будут действовать; во втором предло-

жении, сообщив дату нашего отъезда, он выразил надежду на то, что будут действовать талибы. После выступления президента Обамы я спросил своего пакистанского офицера связи, как он понимает это послание. Он коротко сообщил: «Вы уходите». Мы никогда не должны говорить нашему противнику, как много лет назад учил меня доктор Киссинджер, чего мы не будем делать.

Много говорилось о том, что надо иметь «стратегию выхода». Я думал, что «выход» из войны – побочный продукт победы в этой войне. Если вы не хотите проиграть, вы не говорите врагу, когда закончите сражаться, и не устанавливаете сроки выхода, не учитывающие обстановку. Дэйва Петреуса теперь сильно поджимали сроки, в течение которых можно было развивать военные усилия в условиях ухудшающейся обстановки. Потребовались бы месяцы даже для того, чтобы просто собрать и передислоцировать дополнительные войска, и еще больше месяцев, чтобы их присутствие возымело хоть какой-то эффект. Тем не менее он считал, что может добиться прогресса. Проблема была тройкой. Во-первых, талибы были рьяным и решительным противником. Во-вторых, талибы пользовались убежищем в Пакистане, граничащим с Афганистаном на востоке. В-третьих, правительству Афганистана не хватало способных деятелей. Три десятилетия непрекращавшихся с начала советского вторжения боевых действий разрушили социальную структуру страны и большую часть ее экономики, в то же время сократив ее образованный класс до уровня фрагментированного меньшинства.

После того как войска коалиции очищали район, туда приходилось выдвигаться афганским солдатам, чтобы удержать то, что было завоевано. Время, необходимое для этого, казалось столь же неопределенным, сколь и критическим. В раздираемом на части обществе Дэйву Петреусу пришлось выбирать, где разместить коалиционные и афганские войска, чтобы до истечения времени, [отведенного Обамой], успеть извлечь из этого максимальную выгоду. Почти на самом верху его списка приоритетов находился район Марджа, центр торговли опиумом. Весной 2010 года он был атакован более чем семью тысячами морских пехотинцев и афганских солдат, чтобы вырвать его у талибов. Затем туда привезли афганских чиновников, чтобы создать так называемое «правительство в шкатулке» – группу руководителей, отвечаю-

щих за здравоохранение, водоснабжение, сельское хозяйство, школы, полицию и образование. Но как только «шкатулку» открыли, оттуда выскочило лишь несколько испуганных афганских чиновников. Когда эти чиновники посетили рынок Марджа, они столкнулись с грозными крестьянами, разъяренными потерей прибыльной торговли маком. Чиновники бежали, оставив управление районом на попечение коалиции.

Когда я приехал туда – через год после первого штурма, – там все еще находились американский батальон и группа советников из сил спецопераций. Летом 2011 года президент Обама заявил: «Прилив войны отступает... Эти бесконечные войны обязательно придут к концу». Но передо мной стояли две противоречивые задачи: силы, которыми я командовал в ЦЕНТКОМе, должны были ослабить талибов и одновременно воссоздать афганскую армию. Они также должны были быть выведены в строго установленные сроки, независимо от обстановки. Мы могли бы сделать то или другое, но не все вместе.

Когда я принял командование, я пообещал министру обороны Гейтсу представить собственное независимое суждение о прогрессе в делах и трудностях на пути его достижения. Чтобы выполнить обещанное, я нуждался в сбалансированной оценке риска, которая учитывала бы и взгляд со стороны. Возможно, я и наши боевые команды в этой стране были слишком близки к народу и его проблемам, воспринимая каждый успех как признак надвигающейся победы, пусть даже преходящей. В конце концов, военные запрограммированы делать все возможное, иначе мы не смогли бы брать на себя то, что требует от нас война. Кроме того, в ходе многократных поездок кое-кто из наших испытанных в боях руководителей развил в себе любовь к афганскому народу, которая вполне могла затуманить их суждения. Я почувствовал, что мне нужен кто-то, кто отошел бы на шаг и осмотрел горизонт. Двадцать лет назад, во время проведения операции «Буря в пустыне», я впервые отправил опытных офицеров наблюдать за сражением и обо всем докладывать мне лично, а не по команде. Я имею в виду своих «наведенных телескопов» или офицеров из подразделения «Джультетта». Теперь же, находясь на стратегическом уровне руководства, я обратился к трем своим опытным и здравомыслящим друзьям: Дэвиду Брэдли, редактору журнала «Атлантик», отставному армейскому генералу Джеку Кину и моему старому наставнику, от-

ставному генералу морской пехоты Тони Зинни. Я знал, что они без всяких оговорок выскажут мне то, что считают истинной правдой. По отдельности они прилетели в Афганистан, где получили разрешение на общение с руководителями и военнослужащими всех уровней. По возвращении они представили мне свои индивидуальные оценки наших усилий по борьбе с повстанцами.

Они отметили реальный прогресс, шаги, предпринимаемые в правильном направлении, но предупредили, что это огромное предприятие займет много времени. Позже Тони Зинни писал, что контрповстанческие операции «могут дорого обойтись в деньгах и потерях, потребуют большого количества войск, свалятся на голову невосприимчивого населения и не приведут к устойчивым [позитивным] изменениям. Потребитель боится!» После того, как я выслушал их доклады, я случайно встретился с отставным генералом Колином Пауэллом. «Джим, главный вопрос заключается в следующем: не окажутся ли все твои успехи преходящими, потому что у тебя нет ни сил, ни времени, чтобы их закрепить?» Этот вопрос вертелся у меня в голове на каждом брифинге и во время каждого визита в Афганистан.

Хотя региональное командование «Восток», подчиненное армии США, обеспечивало решение наиболее сложных задач, я и здесь убедился в огромной ценности союзных сил. Король Иордании Абдалла, наш давний союзник, выделил для поддержки нас в Афганистане один из своих самых боеспособных батальонов, несмотря на настоятельную необходимость в них у себя дома, на сирийской границе. Командир батальона, полковник Ареф Аль-Забен, был находчивым руководителем, который привносил в жизнь свежие идеи. Он часто посылал своих людей на патрулирование, а его переводчики держали его в курсе содержания чело́веконенавистнических сообщений талибов, которые передавались по воздушным линиям в изолированные общины в горных долинах. Используя собственных мусульманских священнослужителей, он начал выпускать в эфир ежедневную радиопередачу, разоблачающую неправильное толкование Корана фундаменталистами. Программа называлась «Голоса умеренного ислама». Его войска раздавали афганским семьям небольшие радиоприемники, а его духовенство поднялось в воздух, бросая вызов идеологии талибов так, как это могли сделать только собратья-мусульмане. Из ток-шоу становилось ясно,



что талибы теряют свою власть над народом. Во время патрулирования иорданские женщины-солдаты в камуфляжных головных платках активно взаимодействовали с афганскими женщинами в деревнях так, как это не удавалось ни мужчинам, ни немусульманам. Ареф договорился, чтобы афганских деревенских старейшин доставили самолетом в иорданскую столицу. В Аммане король Абдалла обратился к ним лично, на виду у всех стоя перед мечетью, расположенной через дорогу напротив христианской церкви. Послание веротерпимости было ясным всем – от долин Афганистана до мечетей Иордании.

От патрулей пехотинцев по окружным деревням и передач умеренного ислама по радио, ведущих «битву нарративов», до участия в переговорах короля как религиозного лидера и лидера своего народа, иорданское подразделение было намного сильнее своего веса<sup>1</sup>, принося неисчислимую пользу нашей коалиции.

\* \* \*

Главную оперативную уязвимость НАТО и наших союзников, таких как Иордания, и всех наших сил по Афганистану обуславливало предоставление соседним Пакистаном убежища террористам.

В течение нескольких дней после 11 сентября американские официальные лица настаивали на том, чтобы Пакистан присоединился к [борьбе с терроризмом]. Пакистан изначально сотрудничал с нами. Но вскоре руководство страны вернулось к двойной игре, предоставив талибам убежище. Стоит нам очистить от них афганские деревни, они уходят через границу, чтобы залезть свои раны, отдохнуть, пополнить запасы и выждать время, чтобы вернуться обратно. История борьбы с повстанцами учит нас, что врага, который может набегать и откатываться, как волны на берег, дьявольски трудно победить.

Чтобы понять, как мы поставили себя в такие рамки, нужно оглянуться назад. В 1949 году, когда закончилась эпоха колониализма, Англия вернула суверенитет преимущественно индуистской Индии и мусульманскому Пакистану, разделив их по живому, что стоило около

---

<sup>1</sup> Использована терминология бокса – боксер более тяжелой весовой категории бьет сильнее легковеса. Иорданский батальон сравнивается здесь с боксером легкого веса, способным наносить сильные удары.

миллиона жизней. С тех пор эти страны провели четыре войны, и обе теперь имеют значительный запас ядерного оружия. Пакистан рассматривает всю геополитику через призму своей враждебности к Индии. Афганистан лежит в тылу Пакистана, поэтому пакистанские военные хотели бы иметь в Кабуле дружественное правительство, которое было бы устойчиво к индийскому влиянию. Вот почему после того, как Россия покинула Афганистан в 1988 году, Пакистан поддерживал и снабжал движение талибов в Афганистане.

Теперь мы оказывали Пакистану значительную экономическую и военную помощь и платили большие суммы за доставку всего необходимого в Афганистан. Выплаты меня не успокаивали. Образование Пакистана произошло не в результате полюбовного соглашения, и в его политической культуре была заложена активная саморазрушительная черта. Я был обеспокоен тем, что более 70% перевозок по линии НАТО зависело от одного маршрута – через Пакистан. Достаточно было одного взгляда на карту, и я решил, что мы должны поменять расположение фигур на шахматной доске.

Я слышал некоторое ворчание относительно того, почему ЦЕНТКОМ раньше не обращал внимания на это слабое звено. Несмотря на то, что я хотел иметь честную обратную связь, нам нужно было сосредоточиться на устранении уязвимости, а не разводить нытье по поводу проблемы. Я очень доверял нашим логистам, направляя их работать с нашими дипломатами и разрабатывать альтернативные варианты доставки грузов. Наши послы и американское транспортное командование усердно работали со странами к северу и западу от Афганистана, чтобы открыть пути снабжения с севера. Кроме того, я распорядился нарастить в Афганистане на девяносто дней все важнейшие запасы – боеприпасы, продовольствие, медикаменты и топливо. Северный маршрут был более дорогим, и я не хотел использовать его, если бы мог избежать этого. Но в условиях высокой неопределенности вы должны разрабатывать все альтернативы, независимо от того, будут ли они разыгрываться или нет: всегда держите туза в рукаве.

Затем, в сентябре 2011 года, генерал Джон Аллен, сменивший Дэйва Петреуса на посту нашего командующего НАТО в Афганистане, предупредил пакистанских военных: он узнал, что террористическая группировка Хаккани, укрывающаяся в Пакистане, готовит мощную

бомбу для размещения на грузовике. Генерал Ашфак Кайани, начальник штаба пакистанской армии, заявил, что примет меры. Через два дня эта бомба взорвалась на американской базе близ Кабула, ранив семьдесят семь американских солдат и убив пятерых афганцев. Через несколько дней террористы Хаккани напали на наше посольство в Кабуле. На дипломатическом приеме в Вашингтоне я столкнулся с пакистанским послом Хусейном Хаккани (не имеющим никакого отношения к лидеру террористической группировки). Мне не хватило дипломатического мастерства.

«Штаб дивизии пакистанской армии, – сказал я, – располагается в том же городе, что и штаб террористов. Вы говорите, что вы не на их стороне, но теперь они нападают на наше посольство в результате рейда, скоординированного на вашей стороны границы. Вы поддерживаете тех самых людей, которые однажды убьют вас». Моя ругательная тирада была подслушана американским дипломатом, который потом прислал мне поздравительное письмо.

Многочисленные откровенные беседы с генералом Кайани в Равалпинди не возымели особого результата. К октябрю отношения между США и Пакистаном достигли низшей точки. В конце ноября вспыхнул ночной бой между афганской ротой, в которой были американские советники, и пакистанским подразделением, которое начало бой, обстреляв наших из минометов. Когда попытки советников обозначить себя не возымели успеха, они вызвали авиаподдержку; в результате удара с воздуха погибло двадцать четыре пакистанских военнослужащих. Пакистанское руководство отреагировало с возмущением.

Чтобы подтвердить или опровергнуть случившееся, я сел рядом со старшим по званию американским советником, который был на месте происшествия, опытным уоррент-офицером сил спецопераций, и он объяснил, что неоднократно связывался по рации с объединенным координационным штабом НАТО и Пакистана, чтобы прекратить стрельбу. Вызвав истребитель F-15, он даже попросил, чтобы самолет летел на малой высоте и пускал осветительные ракеты, освещая пакистанские позиции. Талибы не летают на F-15, и наш командир на месте инцидента прилагал все силы, чтобы прекратить огонь, ведущийся с высоты. Поскольку огонь продолжался, становясь все более сосредоточенным, мины ложились все ближе [к боевым порядкам афганской

роты], мы нанесли бомбовый удар по позиции [пакистанской армии] на вершине горы. Я объяснил все это генералу Кайани по телефону, предложив провести совместное расследование. Он отклонил мое предложение. Пакистанские военные все еще переживали из-за того, что мы убили Усаму бен Ладена, не поставив их в известность, и Кайани не мог проявить никакого желания сотрудничать с нами.

Используя бомбардировку с F-15 в качестве предлога, Пакистан резко перекрыл маршрут поставок в Афганистан. Пакистанское руководство решило превратить трагедию на поле боя в обвинительный акт против Америки. Без сомнения, они думали, что в плане организации логистики они держат нас над бочкой<sup>1</sup>, а в политическом смысле загнали нас в угол. К счастью, к этому времени наши девятидневные запасы были уже собраны, а Северная сеть испытана и готова. Мы переместились на север, отменив платежи пакистанским грузоотправителям. Застигнутые врасплох пакистанцы могли только выжидать, надеясь, что Северный маршрут не выдержит ледяной зимы и грязной весны.

Но обманулись. После целого года «логистической войны» Пакистан отошел от пропасти. Обе стороны признали «ошибки координации действий, которые привели к гибели пакистанских солдат». Пакистан спокойно возобновил деятельность своих линий снабжения, и грузовые автоколонны снова пошли в Афганистан.

Мне этот эпизод проиллюстрировал непредсказуемые перипетии войны и продемонстрировал важность принципа никогда не складывать все яйца в одну корзину. Если в кризис вы окажетесь без вариантов, вас загонят в угол. Всегда устанавливайте амортизаторы. Мой долг как военного состоял в том, чтобы помочь нашим дипломатам, предвосхитив переговорную стратегию противника, и предоставить варианты, чтобы Государственный департамент не был стеснен в переговорах из-за отсутствия военных альтернатив.

Пакистанские военные потеряли больше своих собственных войск, сражаясь с террористами на своей стороне границы, чем коалиция НАТО потеряла в Афганистане. И все же они считали, что мо-

---

<sup>1</sup> Держать над бочкой (*англ.* have over a barrel) – положить на лопатки; поставить в ситуацию, когда кто-то вынужден делать то, что от него хотят; оказаться в беспомощной ситуации, в ловушке.

гут контролировать террористов или, по крайней мере, манипулировать ими. Но, будучи высаженным на благодатную почву, терроризм разрастался таким образом, что никто – даже пакистанская секретная служба ISI<sup>1</sup> – не мог предсказать его развитие или контролировать его. Я пришел к выводу, что наше военное взаимодействие с Пакистаном может быть только транзакционным, основанным на рассмотрении конкретной проблемы и на том, что каждая сторона может предложить другой. Quid pro quo<sup>2</sup>. Пакистан эпизодически мог не выступать на стороне наших врагов, но в то же время он предпочел не быть надежным другом или союзником Соединенных Штатов или НАТО.

Из всех стран, с которыми я имел дело, я считаю Пакистан наиболее опасным из-за радикализации его общества и наличия ядерного оружия. Мы не можем допустить, чтобы самый быстрорастущий ядерный арсенал в мире попал в руки террористов, размножающихся в их среде. Результат был бы катастрофическим. Трагедия для пакистанского народа заключается в том, что у него нет лидеров, которые заботились бы о его будущем.

В качестве иллюстрации отсутствия доверия между нашими странами: когда появились основания полагать, что глубоко на территории Пакистана обнаружено тайное убежище Усамы бен Ладена, президент Обама послал команду ликвидировать его, не поставив в известность пакистанцев.

В конечном счете, в наших общих интересах было поддерживать с Пакистаном осторожные, деликатные отношения сотрудничества, не ожидая слишком многого. Мы могли бы решить наши проблемы с Пакистаном, но наши разногласия слишком глубоки, а доверие слишком поверхностно. И таково состояние отношений по сей день.

Поскольку Пакистан продолжал предоставлять убежище талибам, летом 2012 года я вернулся в Афганистан. Всплеск насилия прекратился, и мы приступили к сокращению численности наших войск в соответствии с планом Вашингтона. Я встретился с Джоном Туланом, моим бесстрашным полковником времен похода на Багдад в 2003 году

---

<sup>1</sup> Пакистанская межведомственная разведка (англ. *Inter-Services Intelligence*, ISI) – основной орган внешней разведки и контрразведки Пакистана.

<sup>2</sup> Quid pro quo (лат.) – фразеологизм, в английском языке обычно используемый в значении «услуга за услугу».

и битвы за Фаллуджу в 2004 году, который теперь носил две звезды и командовал всеми силами коалиции в опасной провинции Гильменд. Игрок в регби, Джон, с его бруклинским акцентом, сразу перешел к сути дела. После года командования у него были серьезные сомнения относительно того, смогут ли афганские войска самостоятельно контролировать сельскохозяйственные угодья. Гильменд был финансовым центром талибов, из которого тек поток опиума, а финансы поступали в казну врага. Талибы контролировали деревни, окружающие столицу провинции, и им не приходилось сражаться, чтобы удержать их.

– Мусульманская религия здесь не является препятствием для прогресса, – сказал Тулан. – Проблема заключается в том, что целая культура отвергает западные концепции игры по правилам и сотрудничества друг с другом.

Десятилетия насилия, разрухи и неопределенности привели к тому, что никто из афганцев не верил в завтрашний день. Каждое племя, каждый род и каждый человек стояли сами за себя. Несмотря на значительный прогресс и успехи в области образования, здравоохранения и многого другого, афганскому правительству не хватало единства, возможностей и решимости вернуть под свой контроль большую часть сельской местности. Мы с Джоном говорили о том, что беспокоило нас больше всего: насколько мы уверены, что потери наших молодых мужчин и женщин – сплошь добровольцев – привели к удовлетворительному результату? Командиры наших рот говорили, что афганские солдаты перестанут патрулировать зеленую зону (обширные сельскохозяйственные угодья, окружающие районные города), как только наши войска уйдут. Войска из десятков стран НАТО оставались непоколебимыми, несмотря на непопулярность войны во многих воюющих в Афганистане странах. Эвакуировав своих убитых и искалеченных, на следующий день они снова выходили навстречу врагу. Они выкладывались на все сто процентов и выполняли свой долг.

Стратегия увязывает достижение конечного политического результата с дипломатическими и военными путями и средствами. Политики, дипломаты и генералы должны работать сообща, информируя друг друга, пока не обретут твердую уверенность, что смогли выработать жизнеспособную стратегию. Значит, если вы собираетесь вести ограниченную войну, она должна быть ограничена в своем политиче-

ском конечном результате, но полностью обеспечена военными ресурсами, для того чтобы быстро закончить ее. Если политика меняется, то стратегия и сопутствующие ресурсы также должны изменяться, адаптируясь к новой цели. В Афганистане мы не увеличили наши силы до необходимого размера и не смогли верно рассчитать, сколько времени потребуется для достижения конечного результата.

Поучителен пример Южной Кореи. После прекращения огня в 1953 году мы держали там десятки тысяч американских солдат. Присутствие крупных контингентов наших войск и постоянные дипломатические усилия обеспечили превращение этой раздираемой войной страны из диктатуры в энергичную демократию. Но на это ушло сорок лет. В Афганистане мы не хотели тратить ресурсы и время, необходимые для того, чтобы превратить страну, десятилетие за десятилетием, в процветающую демократию.

Мы пытались сделать слишком много слишком малыми средствами.

В свете демонстративного нежелания талибов отделиться от «Аль-Каиды» было бы безрассудно не поддерживать баланс сил и не удерживать талибов вдали от населенных центров. На неоднократных заседаниях ситуационного совета, когда Белый дом просил меня высказать свое мнение, я предлагал, чтобы по меньшей мере десять тысяч американских военнослужащих оставались в Афганистане без каких-либо конкретных сроков вывода, кроме одного, основанного на ликвидации вражеской угрозы Америке и повышении боеспособности афганской армии. И все же нас тянули в двух расходящихся направлениях противоречивые задачи: сокращать численность войск и выводить войска, независимо от того, были ли афганцы готовы [самостоятельно обеспечивать безопасность страны] или нет, но продолжать сражаться с врагом, чтобы защитить население. В отсутствие единой цели мы начали бы терять союзников, что и произошло в последующие годы, когда в конечном итоге их количество снизилось с сорока девяти в 2013 году до тридцати девяти к концу 2016 года. Мы теряли союзников, которые могли бы нести на себе большую часть бремени войны.

На уровне тригонометрии войны, при отсутствии четкой политики конечного результата и стратегии выделения ресурсов для ее достижения, было неизбежно, что нестратегические соображения возобладают.

## Глава 16

### ДРУГ ИЛИ ВРАГ

Афганистан и Ирак привлекали наибольшее внимание в Штатах, но у меня было там два превосходных командира, которые держали меня в курсе всех событий. Благодаря им я мог уделять большую часть своего времени, общению с представителями других наций в зоне ответственности ЦЕНТКОМа. В арабских государствах Ближнего Востока, среди нищеты и скудной надежды на улучшение, недовольство «арабской улицы» по отношению к своим правителям достигло критической точки. В 2010 году каждый третий арабский юноша был безработным. После десятилетий плохого управления подавляющее большинство людей столкнулось с мрачным будущим, и в этот цифровой век они знали, что упускают время.

Затем внезапно, как торпеда из темного моря ночью ударяет в борт корабля, Ближний Восток содрогнулся от народных восстаний. Они должны были поколебать основы наших отношений со всеми странами региона. В Тунисе, на североафриканском побережье, продавец фруктов сжег себя. Он сказал жене, что всю свою жизнь был лишен человеческого достоинства. Телевидение показало его самосожжение полумиллиарду арабов зимой 2011 года. Вскоре после этого вал крушений общественных договоров между арабскими правительствами и их народами прокатился по всему Ближнему Востоку. Каждый день я разглядывал карты, показывающие стремительное распространение протестов. Это было похоже на спичку, брошенную в лужу бензина. В западной прессе мы читаем об «арабской весне», подразумевая, что беспорядки приведут к свержению автократов и расцвету демократии.

Однако после восстания власть не переходит автоматически к наиболее идеалистически настроенным, обычно оказываясь в руках наиболее организованных. Многие арабы хотели демократии. Но бунт направлялся скорее против несправедливых и безответственных правительств, чем стремлением к демократии и инклюзивному правительству. Я был уверен, что было бы нереалистично полагать, что в регионе, где отсутствуют демократические традиции или институты гражданского общества, путь к либеральной демократии может быть быстрым или свободным от насилия. Французская революция развя-



зала шесть лет террора и торжества гильотины, закончившиеся подъемом наполеоновского милитаристского государства. Во время Первой мировой войны русские восстали против царского правления, но это в конечном счете привело к тоталитаризму Сталина и гибели миллионов людей. Восстания, какими бы идеалистическими они ни были по своему происхождению, зачастую могут породить хаос, который так же часто приводит к тирании.

Министр обороны Гейтс просигналил мне в ЦЕНТКОМ, призывая поддерживать тесный контакт с моими коллегами в регионе. Он опасался последствий восстаний, и я разделял его беспокойство по поводу того, как будет выглядеть новый порядок. Рождение демократии из того, что происходило, не было предопределено. У меня не было хрустального шара, но беглый взгляд в историю напомнил мне, что каждое общество обладает способностью вносить собственные изменения. Я был обеспокоен тем, что, если традиционные арабские общества окажутся неспособными ассимилировать внезапные политические изменения, то произойдет нечто худшее.

Определяя, как вести себя в отношении враждебной могущественной Англии в 1807 году, президент Джефферсон писал: «То, что хорошо в данный момент, не может быть осуществлено. Поэтому нам остается только выяснить, что будет наименее плохим». Во время арабской весны этот совет показался мне разумным.

Поскольку Египет остается традиционным центром арабского образования и культуры, то, как он будет развиваться, будет иметь решающее значение для региона и для наших интересов. В феврале 2011 года в Каире вспыхнули массовые протесты против президента Хосни Мубарака, который правил страной в течение тридцати лет и неизменно поддерживал нашу политику. Но теперь он и его режим находились в центре всеобщего недовольства и протестов.

Мне казалось, что теперь мы должны были прибегнуть к взвешенному подходу. В Египте, я думаю, мы должны были использовать тихую дипломатию, чтобы способствовать образованию инклюзивного правительства. Наше правительство разделилось в вопросе, как поддерживать египетский народ, не бросая Мубарака под танк. Но в начале февраля президент Обама выступил во всеуслышание против Мубарака, настаивая на том, что в Египте «мы всегда поддерживали тех, за

кого была история». Немного зная историю, что ее страницы, хорошие и плохие, «писались» как добрыми, так и злыми персонажами, я слабо верил в то, что изучение истории, которая еще не написана, каким-то образом поможет тоскующим арабам обрести то, чего они страстно желали сегодня.

Во время бурных событий на площади Тахрир в Каире в январе 2011 года генерал Сами Анан, командующий египетскими вооруженными силами, позвонил мне однажды вечером. Он был в Вашингтоне, но должен был вернуться в Египет. Его коммерческий рейс из Нью-Йорка отправлялся через четыре часа. Я встретил его на военно-воздушной базе Эндрюс порывистым, холодным вечером. Мы поговорили как раз перед тем, как я посадил его на военный самолет, чтобы вовремя доставить в аэропорт Кеннеди. «Благодарю вас, – сказал он. – Я обещаю вам, как военный военному, что мои солдаты не будут стрелять в своих братьев-египтян». Он оказался верен своему слову. На улицах царило насилие, но египетские военные отошли в сторону, и Мубарак был отстранен от власти в результате бескровного переворота.

Политическая ситуация принесла свои результаты. На протяжении десятилетий Мубарак допускал только одну оппозиционную партию – «Братья-мусульмане», тем самым укрепляя свою власть в правительстве, поскольку народу приходилось выбирать между ним и радикальными «братьями». Их дисциплинированная организация позволила им прийти к власти в результате революции без лидера.

Во время моих встреч в Каире с видными египтянами, входящими во власть и выходящими из власти, они были в ярости от политики «братьев», которая включала антихристианские декреты и санкционирование брака для девятилетних девочек. «Братья» быстро потеряли благосклонность народа. В ходе крупнейших публичных демонстраций в мировой истории двадцать миллионов египтян вышли на улицы и провели нечто вроде национального плебисцита. Не прошло и года, как египетская армия отстранила «братьев» от власти, и в результате несовершенных выборов ее командующий был избран президентом.

Понятно, что египетское правительство, в котором доминировали военные, не соответствовало нашим идеалам. Но если бы военные не вмешались в ответ на требование двадцати миллионов египтян убрать «Братьев-мусульман», был очень велик риск социального взрыва. Цен-

ности «Братьев-мусульман» сделали их нашими последовательными противниками, поскольку они в конечном счете накладывали больше ограничений на египетский народ в отношении прав человека, что было ясно из решительного неприятия обществом их правления. Когда мы выезжаем за границу, наш самый благородный инстинкт – отстаивать демократию – должен руководствоваться благоразумием и смирением: в то время как трудно порой бывает разобраться в нашей собственной политической жизни, надеяться на полное понимание политики другой страны – откровенная фантазия. В это бурное время, во время моих частых поездок, я прикладывал усилия в трех направлениях. Во-первых, я заверил наших традиционных друзей в том, что мы вместе с ними защищаем их безопасность от террористической угрозы, которая никогда не уходит в отпуск. Во-вторых, я ясно дал понять, что мы не потерпим никакой угрозы иранского вторжения, нарушающего территориальную целостность наших партнеров. В-третьих, я подкрепил усилия наших послов и призвал региональных лидеров быть чуткими и солидарными по отношению к своим народам. Я рассчитывал, что это поможет им выиграть время, чтобы провести реформы, отвечающие возможностям общества их стран.

Сотрудничество тоже устанавливается со скоростью доверия. Я не знаю, сколько десятков тысяч миль я перемерил за период арабской весны. Беседы с арабскими лидерами, гражданскими или военными, обычно начинались с литании жалоб на американское руководство. Рефреном звучало: «Мы любим американцев и ненавидим вашу внешнюю политику». Я думаю, что американцы выслушивают больше лекций о своих недостатках, чем любой другой народ, потому что от нас ждут большего. Я наслушался от души. Моим железным правилом было никогда не намекать, помалкивая, что я согласен с какой бы то ни было критикой политики моего главнокомандующего. Во время одного из визитов, после свержения Мубарака, в одно из королевств этого региона правящий монарх начал резко критиковать нашу политику.

– Ваше Величество, – наконец прервал я его, – я абсолютно предан своей стране и своему главнокомандующему, президенту Обаме. Я не стану молчать, когда их критикуют. Я здесь, чтобы помочь обеспечить безопасность вашего королевства. Я выдержу до конца шестисот-

метровку американской политики<sup>1</sup>. Поверьте мне, я знаю, как это сделать, и я это сделаю. Там, где наши интересы пересекаются, ваши проблемы – мои проблемы. И я сейчас пытаюсь найти, в чем наши интересы пересекаются.

Он откинулся и с минуту пристально смотрел на меня, а его советники сидели молча. Потом он улыбнулся, и мы долго и пространно беседовали. Нет такой клавиши, нажав которую, можно было бы выслушать других в режиме перемотки, и при этом найти общий язык.

Некоторые ответы вдохновляли. В Объединенных Арабских Эмиратах наследный принц Мухаммед бен Зайд и его военные оказались настолько тверды в своей приверженности борьбе с терроризмом, что мы в ЦЕНТКОМе называли ОАЭ «маленькой Спартой». Когда несколько союзников по НАТО по внутривнутриполитическим причинам вывели свои войска из Афганистана, кронпринц послал еще больше эмиратских истребителей F-16 и спецназ, снимая нагрузку с американских военных. Такие друзья, как ОАЭ, поддерживали нас, когда мы нуждались в них, даже если наша политика сбивала их с толку или разочаровывала. Ни одно государство в одиночку не сможет обеспечить свою безопасность. Когда между друзьями возникает напряженность, необходимо приложить чрезвычайные усилия, чтобы удержать этих друзей. Вашингтон подталкивал страны к скорейшему переходу к инклюзивному правительству, не прислушиваясь к честным оценкам наших самых осведомленных дипломатов, предостерегавших от слишком быстрого продвижения вперед, угрожающего реальным изменениям, которые происходили в арабских странах. В результате дружественные нам страны стали противиться реформам, которые в противном случае они могли бы осуществить.

В Иордании всегда решительный король Абдалла твердо стоял с нами в одном строю. Он заверил меня, что оставит иорданских солдат воевать вместе с нами в Афганистане. Однажды мы встретились наедине в его патио, обсуждая, что может сделать ЦЕНТКОМ, чтобы по-

---

<sup>1</sup> Дистанция 600 метров в легкой атлетике относится к средним. Эта дистанция не является престижной на соревнованиях, но требует много труда от спортсмена. Используя метафору, Мэттис хочет подчеркнуть, что американская политика, направленная на обеспечение безопасности арабских государств, – трудная обязанность, сулящая много хлопот и мало славы.

мочь Иордании справиться с потоком беженцев, хлынувшим из Сирии. Всегда любопытный, я решил расспросить короля о его работе:

– А каково это – быть королем? – спросил я. – Я никогда им не был.

Он засмеялся и махнул рукой на стопку бумаг.

– Вообще-то я веду свою колонку, – ответил он. – Я должен объяснять людям, почему они должны голосовать самостоятельно, поддерживая то, что, по их мнению, наилучшим образом отвечает их собственным интересам... я не могу просто отдать приказ, чтобы все было сделано. Мне нужно, чтобы мои люди были со мной». Для тех, кто сомневается, что реформы в арабских странах возможны, – здесь я наблюдал руководителя-служащего в действии.

Турбулентность, вызванная арабской весной 2011 года, перекинулась и на следующий год. К середине 2012 года Сирия была охвачена кровавой гражданской войной, а Ливия, соседствующая с Египтом, находилась в состоянии полного хаоса. Почувствовав открывающиеся возможности, «Аль-Каида» начала наступление в Йемене, в то время как талибы продолжали атаковать Афганистан. Иран активизировал подрывную деятельность и спонсирование терроризма по всему региону, от Средиземного моря до Аравийского моря, одновременно обеспечивая кампанию геноцида Асада в Сирии. Надежда на арабскую весну оказалась миражом, разочаровавшим очень многих. Штаб министра обороны Панетты попросил меня предоставить обновленную информацию на заседании совета по оборонной политике, избранной группы бывших чиновников, лично проверенных министром на предмет умения хранить секреты. Я не инициировал такого рода встреч, но участие в них мне было выгодно, потому что я мог просить их мудрых, осторожных советов по широким вопросам, которые я не мог обсуждать со своими подчиненными. Бывший министр обороны Джеймс Шлезингер, в то время как я рассказывал о некоторых действиях по развертыванию наших сил, задал мне вопрос.

– Извините меня, – сказал он, – но я хотел бы услышать о более широкой стратегии, стоящей за этими развертываниями. Куда мы направляемся и каков конечный результат?

Полагая, что мы коллеги, занимающиеся общей проблемой обороны страны, я ответил прямо.

– Я не знаю, в чем заключается наша комплексная стратегия, – признался я, – и особенно в том, что касается моего региона.

Из всего, что было сказано в ходе двухчасового обсуждения, одна только эта цитата каким-то образом попала прямо в Белый дом и рикошетом вернулась в Пентагон, сильно там всех расстроив. Позже, когда высокопоставленный чиновник министерства обороны попытался укусить меня за то, что я разговаривал «открыто с болтливым классом» (странное описание доверенного политического совета министра от одного из его собственных сотрудников), я проигнорировал его. Стало слишком очевидно, что я должен спокойно сидеть на заднем сиденье автобуса, ожидая, пока он сорвется со стратегического обрыва. Разумная политика и четкие стратегические принципы достижения наших целей особенно необходимы в беспокойные времена. Я не хотел публично нападать на наших ближневосточных друзей после того, как они поддержали нас в трудную минуту после терактов 11 сентября. Друзей, я полагаю, мы должны хвалить публично, без всяких экивоков заявляя о наших собственных ценностях, а в частном порядке быть абсолютно откровенными, обсуждая потенциальные выгоды от перемен. Это самый продуктивный способ позволить другим принять то, что мы предлагаем и что представляем [на их рассмотрение].

Мне постоянно приходилось спорить с теми в нашем правительстве, кто хотел, чтобы права человека были единственным критерием нашей внешней политики. Мы не всегда живем в соответствии с нашими идеалами. Арабские монархии и сильные лидеры арабских стран не реформировались в том темпе, на котором настаивали наши идеалисты в области прав человека. Но те страны, которые поддерживали нас после 11 сентября, имели гораздо лучшие показатели, чем враждебные, деспотичные режимы, такие как Иран и Сирия. Ожидание, что страны без демократических традиций, только недавно вышедшие из-под ига колониализма, примут демократию на том уровне, которого требуют некоторые в Вашингтоне, было основано на совершенно нереалистичном представлении о темпах культурных изменений. Мы должны были думать в терминах поколений, а не месяцев. Слишком быстрое продвижение изменений может привести к полному хаосу; лучше для нас спокойно и твердо поддерживать темп изменений, который не вызовет

предсказуемо бурной, даже вулканической реакции, противоположной тому, что мы намеревались достичь. В то же время я отстаивал ценности, которые отстаивает Америка, даже если это доставляло неудобства нашим партнерам. Если я хочу, чтобы они слушали меня, я должен уважать их достоинство на публике. Но я известен тем, что говорю прямо, и я был очень прямолинеен – наедине с ними.

Публичное унижение не способствует изменению поведения и отношения наших друзей в положительную сторону. В международных делах нам часто приходилось выбирать между меньшим из двух зол – равновесие между идеализмом и прагматизмом. Лучше иметь друга с серьезными недостатками, чем противника, постоянно настроенного враждебно. Мы по-прежнему убеждены в сильных сторонах нашей собственной демократической модели. У Америки есть две фундаментальные силы: сила запугивания по отношению к противникам и сила вдохновения по отношению к нашим друзьям и единомышленникам по всему миру. Ничто не может вдохновить других больше, чем наша способность заставить работать нашу собственную демократию.

Чтобы представить, что могло бы произойти, если бы египетские военные не подчинились воле миллионов египтян, вышедших на улицы, достаточно взглянуть на Сирию. В 2011 году сунниты и курды – подавляющее большинство населения Сирии – восстали и выступили против тиранического правления режима Асада. Военные, лояльные скорее Асаду, чем народу, открыли огонь по безоружным демонстрантам и продолжили массовую резню до конца того года. По некоторым оценкам, погибло более ста тысяч мирных жителей, а миллионы стали беженцами.

Весной 2012 года я посетил лагеря беженцев, построенные Иорданием для тех, кому удалось сбежать. Иордания была вынуждена пожертвовать 20% всего своего военного бюджета на обеспечение палатками и продовольствием 150 000 бедняков, у которых не было ничего, кроме изодранной одежды на теле. Обходя ряды брезентовых палаток, я наблюдал, как отразилась на людях жестокость режима Асада. Примерно, двое из каждых пяти беженцев были ранены. Я видел беженцев во многих частях света, но никогда столь травмированных, как те, кого я увидел в этих лагерях.

ЦЕНТКОМ внимательно следил за запасами химического оружия у Асада, и мы обнаружили признаки того, что он готовится применить его против своего собственного народа. Каким бы ужасным ни казалось жестокое подавление инакомыслия, применение химического оружия было еще более отвратительным. После ужасного ущерба, который нанесло химическое оружие в Первую мировую войну, даже Гитлер не пожелал использовать его на поле боя во Второй мировой. Десятилетиями ранее отец Асада использовал химическое оружие для подавления народного восстания. Чтобы это не повторилось снова, в августе президент Обама выступил с твердым предупреждением. «Для нас это красная линия, – сказал он. – Если мы обнаружим приготовления к применению или применение химического оружия, это будет иметь громадные последствия».

Вскоре после этого Асад действительно применил химическое оружие, убив сотни мирных жителей. Очевидно, предупреждение президента не произвело впечатления на кровожадного диктатора. В ЦЕНТКОМе я предполагал, что именно мы поможем президенту обеспечить «громадные последствия». Мы подготовили варианты жесткого ответа Асаду при поддержке НАТО и арабских союзников – от одиночных ударов до более масштабных операций, в зависимости от решения президента. Мы были готовы, и я ждал приказаний.

Вместо этого президент решил не наносить удар. Мыотреагировали совсем не по-военному. Выстрел не прозвучал на весь мир. Старые друзья в НАТО и на Тихом океане выражали тревогу и недоверие по поводу того, что репутация Америки как надежного партнера по обеспечению безопасности серьезно пошатнулась. Не прошло и тридцати шести часов, как мне позвонил дипломат из дружественной страны тихоокеанского региона. «Ну что ж, Джим, – сказал он, – похоже, мы, как и Китай, сами по себе».

«Динамит в руках ребенка, – писал Уинстон Черчилль, – не столь опасен, как сильная политика, проводимая вяло». В течение следующих нескольких лет Сирия окончательно превратилась в ад на земле. Последствия включали в себя усиление потока беженцев, который изменил политическую культуру Европы и сопровождался неоднократными террористическими нападениями. А Америка сегодня пожинает плоды в лице ободренных противников и потрясенных союзников.



С самого первого дня работы в ЦЕНТКОМе я знал, что мы столкнулись с двумя главными противниками: безгосударственными суннитскими исламистскими террористами и революционным шиитским режимом Ирана, самой дестабилизирующей страной в регионе. Иран был гораздо более смертоносной из этих двух угроз. Класс его фанатичных лидеров, мулл, обладал революционным рвением и интеллектуальными, промышленными, экономическими и природными ресурсами для разработки ядерного оружия и межконтинентальных ракет, финансируя при этом террористическую деятельность по всему миру. Более трех десятилетий иранский режим был непримиримым врагом Америки. Мне пришлось заниматься сохранением неустойчивого мира, реагируя на активные иранские операции против нас и наших друзей в регионе. Такие влиятельные игроки, как Саудовская Аравия, Израиль, Иордания, ОАЭ и Бахрейн, настороженно следили за Ираном. Но беспорядочная реакция Америки на арабскую весну и отсутствие реакции на то, что Асад безнаказанно пересек нашу «красную линию», поколебали их уверенность в нас. Я постоянно слышал опасения, что Америка уступает иранской гегемонии в регионе.

Моя работа состояла в том, чтобы предоставить президенту возможность выбора вариантов, и мы часто проводили военные игры, разрабатывая ходы против контрударов террористов. Как писал выдающийся стратег контр-адмирал Дж. К. Уайли, «никто, кроме Бога, не может последовательно предсказать начало, размах, характер, интенсивность, ход и последствия любой войны. Рюкзак, набитый планами... не должен придавать уверенности – это самая прискорбная из всех ошибок». В моем рюкзаке лежали планы, которые обеспечили бы президенту минимум серьезных сожалений в случае возникновения кризиса.

Мой заместитель вице-адмирал Боб Харвард вырос в Иране и свободно говорил на фарси. Мы оба считали иранскую теократию хитрой и враждебной – злобной силой, которая экспортировала хаос и пользовалась любой суматохой. Асад со своим баасистским режимом в Сирии был единственным союзником Ирана на Ближнем Востоке. Иранские грузовые самолеты регулярно пересекали воздушное пространство Ирака и приземлялись в Дамаске. Оттуда грузы доставлялись по суше в Ливан, где поддерживаемое Ираном ополчение «Хезболлы» находи-

лось на военном положении против Израиля. На протяжении десятилетий Иран был главным государством-спонсором терроризма на Ближнем Востоке, а в период с 2004 по 2009 год Республиканская гвардия<sup>1</sup> режима направила в Ирак группы убийц и предоставила взрывные устройства, которые убили или ранили более шестисот американских военнослужащих. Режим поставлял оружие и взрывчатые вещества во все уголки региона – Бахрейн, Йемен, Газу, Саудовскую Аравию и за его пределы. Они переименовали улицу в Тегеране в честь человека, убившего египетского президента Садата.

\* \* \*

Вечером 11 октября 2011 года дежурный офицер моей штаб-квартиры в Тампе сообщил мне, что Генеральный прокурор и директор ФБР только что провели пресс-конференцию. Они объявили об аресте двух иранцев, которые планировали взорвать кафе «Милано», дорогой ресторан в Вашингтоне. Они намеревались убить посла Саудовской Аравии, который должен был обедать там среди сотен американских и иностранных граждан, толпящихся в Джорджтауне каждый вечер.

Генеральный прокурор Эрик Холдер заявил, что план взрыва был «разработан и одобрен членами иранского правительства и, в частности, высокопоставленными сотрудниками сил «Кудс». Подразделения «Кудс» были силами специальных операций Корпуса стражей исламской революции, подотчетными верховному руководителю иранского правительства. Я видел разведданные: мы зафиксировали одобрение Тегераном этой операции. Я был озадачен, почему ЦЕНТКОМ не был проинформирован заранее. Для Америки это было не только делом местных правоохранительных органов; Иран намеревался совершить акт войны. Если бы бомба взорвалась, те, кто был в ресторане и на улице, были бы разорваны на части, кровь хлынула бы в канализационные стоки. Это был бы самый страшный теракт в США после 9/11. Я чувствовал, что только уверенность Ирана в бессилии Америки могло заставить их пойти на такой риск в двух милях от Белого дома. Послы – мирные люди, и даже воюющие между собой страны тради-

---

<sup>1</sup> Очевидно, имеется в виду Корпус стражей исламской революции Ирана.

ционно защищают их. Если бы не кардинальная ошибка – террористы наняли тайного агента УБН<sup>1</sup> для провоза бомбы через границу, – иранцы смогли бы осуществить эту разрушительную атаку. Если бы бомба взорвалась, она изменила бы историю.

Я полагал, что мы должны ответить решительно. Мои военные возможности позволяли взыскать с Ирана за планируемое нападение больше, чем могли бы заплатить муллы и генералы «Кудс». Однако сначала президент должен был предстать перед американским народом и решительно изложить всю чудовищную жестокость готовившегося нападения. Американская и мировая общественность должны были понять всю серьезность этого заговора.

В марте 1917 года президент Вильсон получил через британскую разведку копию телеграммы, посланной министром иностранных дел Германии Артуром Циммерманом президенту Мексики. Циммерман предлагал заключить военный союз между двумя странами против Соединенных Штатов, а Мексике предлагал захватить часть Техаса и Калифорнии. Возмущенный Вильсон опубликовал телеграмму, чтобы предупредить и мобилизовать общественность. Конгресс ответил вооружением американских торговых судов против немецких подводных лодок. Общественное мнение решительно развернулось против Германии. По моему мнению, телеграмма Циммермана представляла собой явный прецедент.

Я предложил Пентагону использовать этот момент. Подобно президенту Вильсону, президент Обама должен был предстать перед американской общественностью, изложить доказательства, осудить иранский режим и призвать его к ответу.

Америка прежде так и поступала. В 1988 году фрегат ВМС США подрвался на mine в Персидском заливе. Улики указывали на Иран. Погибших не было, но адмирал Уильям Кроу, председатель Объединенного комитета начальников штабов, высказался за то, чтобы в ответ потопить иранский военный корабль. Они зашли слишком далеко. Он писал: «Мы должны дать понять Тегерану, что готовы взыскать серьезную плату». Неделью спустя мы разбомбили и уничтожили три иранские нефтяные платформы, предупредив их персонал о необхо-

---

<sup>1</sup> УБН, Управление по борьбе с наркотиками (*англ.* Drug Enforcement Administration, DEA) – агентство в составе Министерства юстиции США.

димости эвакуироваться. Испуганный Иран на время прекратил тогда свое дурное поведение.

Но Вашингтона не интересовала моя аналогия с Циммерманом. Мы предпочли трактовать акт войны как нарушение закона, заключив в тюрьму курьера, который должен был доставить бомбу. Несколько месяцев спустя я проводил в Тампе ежегодную военную игру. Единственный раз в году в ней принимали участие сотрудники Пентагона, Госдепартамента и Белого дома. Через несколько дней газета «Вашингтон пост» сообщила о военной игре. История была подхвачена, и дополнительные подробности об игре были опубликованы в нескольких газетах. Предположили, что детали игры слил кто-то из сотрудников ЦЕНТКОМа, и я был наказан. Можете считать меня сумасшедшим, но поскольку наш план просочился в прессу только тогда, когда мы включили в игру Вашингтон, я бы поспорил на свою зарплату, что утечка произошла с берегов реки Потомак. В ЦЕНТКОМЕ мы оставались верны себе и держали рот на замке.

Обвинение в утечке информации было выдвинуто после моего настоятельного требования разоблачить Иран по аналогии с «циммермановским письмом», что не прибавило мне популярности в Белом доме. Но в ЦЕНТКОМЕ мне пришлось иметь дело с Ираном, который продолжал провоцировать. В июне 2012 года иранские канонерские лодки захватили небольшой корабль британского королевского флота. Иранские лидеры взяли воинственный тон. Контр-адмирал Али Фадави из Корпуса стражей исламской революции хвастался: «Мы определяем правила военного конфликта в Персидском заливе и Ормузском проливе». Это была полная чушь. Пролив признан во всем мире в качестве международных вод, через него отгружается сорок процентов общемировой добычи нефти. Если бы эта нефть была изъята с рынка, наша экономика пострадала бы резко и немедленно.

Агрессивные действия и бесцеремонные заявления иранских военных полностью завладели моим вниманием. Вы не стоите на страже своего подразделения, если не реагируете на предупреждающие сигналы. Я уведомил Пентагон о своем намерении провести в заливе международные военно-морские учения по разминированию.

Мой командующий Пятым флотом пригласил другие страны-единомышленники присоединиться к учениям. Я ожидал, что в нем

примут участие полдюжины флотов. Вместо этого на борт поднялись двадцать девять наций. На учениях были представлены все континенты, кроме Антарктиды. Иран держался в стороне от этих учений. В последующие годы из Тегерана больше не было слышно разговоров о минировании международных морских путей. Это был хороший пример военной акции в поддержку нашей внешней политики и экономических интересов наших союзников. Только один военно-морской флот в мире, Пятый флот США, дислоцированный в этом регионе, был способен и обладал доверием столь многих стран, чтобы собрать их воедино и дать такой международный ответ.

Несколько месяцев спустя иранский режим испытал нас в другом пространстве. Иранский истребитель атаковал американский беспилотник в международном воздушном пространстве над Персидским заливом. Пилот был ужасным стрелком, насколько можно было судить по повторным атакам, запечатленным на видео беспилотника. Я предложил Вашингтону запустить еще один беспилотник по той же траектории, расположить несколько самолетов F-18 вне поля их зрения и сбить иранский самолет, если он нападет на беспилотник. Белый дом отказался выдать разрешение.

«Я чувствовал, что Мэттис не хотел отступать, – писал позднее министр Панетта в своих мемуарах, – и что Белый дом опасался его решимости. Как я уже знал, Белый дом не вполне доверял Мэттису, считая его слишком нетерпеливо стремящимся к военной конфронтации с Ираном».

Я стремился просчитывать действия, сдерживающие режим, чтобы не оказаться втянутыми в войну. Но если вы позволяете себе дразниться и шутить, то произойдет одно из двух: либо в конце концов разразится жестокая и крупная драка, либо вас выселят из этого района. Министр Панетта понимал это, но ему потребовалась вся его способность к убеждению, чтобы в конце концов побудить Белый дом ответить. Я послал еще один беспилотник в международное воздушное пространство в сопровождении двух наших истребителей. Иранский самолет остался на земле. Однако иранцы снова не понесли ответственности, и я ожидал, что они осмелеют и бросят нам еще один вызов.

Именно так поступали лидеры радикального иранского режима, когда скандировали лозунги «Смерть Америке» и провозглашали, что

Израиль должен быть уничтожен. Террористическая и воинственная деятельность Ирана усиливалась день ото дня. На мой взгляд, мы должны были призвать Иран к ответу и нанести ответный удар в случае нападения. Но у администрации были свои причины для сдержанности. Администрация тайно вела переговоры с Ираном, хотя в то время я не был посвящен в детали. Выяснилось, что если Иран согласится на поэтапное ограничение своей ядерной программы, то Европа и Америка снимут с него свои санкции. В конце концов эта сделка была публично ратифицирована, но без совета с парламентариями и без согласия Сената. По моему мнению как военного, Америка пошла на плохо просчитанную, рискованную авантюру. В то же время администрация читала нашим арабским друзьям нотации о том, что они должны воспринимать Иран так, как если бы он был умеренным соседом в регионе, а не врагом, стремящимся их уничтожить. До тех пор, пока его лидеры будут считать свою страну не столько национальным государством, сколько революционным, Иран будет оставаться террористической угрозой, потенциально более опасной, чем «Аль-Каида» или ИГИЛ.

Моя приверженность Белому дому постепенно ослабевала. В Вашингтоне ни для кого не было секретом, что Белый дом настороженно относился к моему командованию ЦЕНТКОМом и все меньше мне доверял. Хотя я полностью поддерживаю гражданский контроль над военными, я не отказываюсь от права на независимое суждение. В 2010 году я решительно выступал против вывода всех наших войск из Ирака. В 2011 году я призывал отомстить Ирану за заговор с целью взрыва ресторана в столице нашей страны. В 2012 году я ратовал за сохранение небольшого, но боеспособного контингента войск в Афганистане. На каждом шагу я отстаивал политическую ясность в решениях и предлагал варианты, которые давали в руки главнокомандующему реостат, который он мог поднять или опустить, чтобы защитить нашу нацию. В то время как я имел право быть выслушанным по военным вопросам, мое суждение было лишь советом, который можно было принять или проигнорировать. Я беспрекословно повиновался нашему избранному главнокомандующему и выполнял каждый его приказ в меру своих способностей.

В декабре 2012 года неофициальным телефонным звонком меня уведомили, что через час Пентагон объявит об освобождении меня от

должности. Я покидал регион, охваченный пламенем и беспорядком. Отсутствие комплексной региональной стратегии оставило нас на произвол судьбы, и наши друзья были сбиты с толку. Мы не предлагали никакого конкретного руководства или направления действий. Я покинул свой пост глубоко встревоженный тем, что мы поколебали доверие наших друзей и создали вакуум, который могли бы использовать наши противники.

\* \* \*

Меня огорчало и фрустрировало, что политики слишком часто не могли задать военным четкого направления действий. А я, не имея четкой формулировки задачи, часто не знал, чего от меня ждут. Как писал американский военно-морской стратег Альфред Махан: «Если стратегия ошибочна, то мастерство генерала, доблесть солдата, блеск победы на поле боя, как бы они ни были решительны, не дают должного эффекта».

При нашей форме правления президент является главнокомандующим и должен быть стражем будущих поколений нации. Это требует такой стратегии, которая была бы принята как американским народом, так и нашими союзниками. История – не какая-то великая, неодушевленная река, определяющая свое собственное неизменное течение на протяжении веков. Как выразился президент Трумэн, великий строитель послевоенного порядка, «люди творят историю; история не творит человека».

Мы сражались в войнах, которых должны были избегать, и вполсилы участвовали в войнах, которые нужно было выигрывать. Но мы можем восстановить стратегическое доминирование, если не будем упускать возможности для укрепления международного порядка, отвечающего наилучшим интересам всех стран, стремящихся к миру и стабильности на мировой арене. У Америки больше инструментов, чем у ее военных и ЦРУ. В единстве с нашими союзниками наши экономические преимущества и традиционная дипломатия могут уменьшить милитаризацию нашей внешней политики. Односторонний подход не срабатывает, мы должны разработать комплексную, многомерную стратегию, достигающую самых высоких вершины власти в Америке.

Политика может меняться в зависимости от политических целей, установленных нашими избранными руководителями. Тем не менее эти цели должны оставаться реалистичными и согласованными. Любая война, даже война с ограниченными политическими целями, должна быть полностью обеспечена ресурсами. Для того чтобы действовать стратегически, необходимо, чтобы политические лидеры четко определили, за что они будут стоять, а за что – нет. Мы должны иметь в виду то, что говорим, как союзникам, так и врагам: больше никаких ложных угроз или невыполнения нашего слова. Вчера, сегодня и завтра решение идти на войну – слишком серьезное дело, чтобы споткнуться или сделать полшага вперед, после того как решение будет принято.



## Глава 17

### РАЗМЫШЛЕНИЯ

#### Смертоносность как мерило боеспособности армии

История знает немало примеров, когда военные забывали, что их цель – сражаться и побеждать. Пока мы живем в несовершенном мире, наполненном врагами демократии, нам будут нужны военные, яро приверженные делу повышения боевой эффективности. Наша либеральная демократия должна находиться под охраной воинов, несущих смерть [врагам], организованных, обученных и оснащенных, чтобы доминировать в битве.

В армии все сводится к командной работе. Каждый поступает в армию в младшем звании и поднимается [по служебной лестнице] в соответствии с заслугами. Наш исторический опыт сотрудничества богат прецедентами. В 1804 году чернокожие и белые мужчины, а также коренная американка голосовали на равных в армейском патруле глубинной разведки, известном как экспедиция Льюиса и Кларка<sup>1</sup>. Они добрались до истоков реки Колумбия, к северу от моего родного города в штате Вашингтон, и теперь должны были решить, стоит ли рисковать, пересекая ее против сильного течения. Они все были буквально в одной лодке, и поэтому работали как одна команда для общего выживания.

Для меня прямое руководство всегда было всецело связано с подготовкой моих войск к победе в ближнем бою. Когда вы идете в бой, вы входите в другой мир. Я намеревался вложить в каждое солдатское ворчание агрессивный дух и уверенность в победе. «Чему бы мы ни научились, мы учимся, делая это, – писал Аристотель. – Например, люди становятся строителями, строя дома, и арфистами, играя на арфе. Подобным образом, совершая справедливые поступки, мы становимся справедливыми. Контролируя свое поведение, мы обретаем самоконтроль, а совершая смелые поступки, становимся храбрыми». Мужество как акт самодисциплины можно привить, тренируя команду до тех пор, пока каждый член команды не достигнет мастерства, чтобы обрести уверенность [в своих силах] и поделиться этой уверенностью [с дру-

---

<sup>1</sup> Экспедиция Льюиса и Кларка (1804–1806) – первая сухопутная экспедиция через территорию США из Сент-Луиса к тихоокеанскому побережью и обратно.

гими]. Командный дух, связывающий воинов воедино, отличает их от гражданского общества, которое они поклялись защищать.

Смертоносность должна быть тем мерилom, с помощью которого мы оцениваем эффективность наших вооруженных сил. Приведа все военные предприятия – вербовку, обучение, воспитание, оснащение и поддержку – к соответствию с целью повышения смертоносности, мы наилучшим образом сдерживаем противников или, если возникает конфликт, побеждаем с наименьшими потерями наших солдат. Очередной пуле все равно, в кого она попадет, и все же войска устремляются на поля сражений. Когда я встречаюсь с семьями Золотых Звезд, я чувствую, что все павшие были моими сыновьями и дочерьми. Они заслуживают большего, чем просто «спасибо за вашу службу».

Политики не должны произвольно изменять организацию армии и порядок военной службы. Мы больше не прибегаем к призыву в армию, поэтому нашим добровольцам, которые подписывают незаполненный чек, по которому расплачиваются своими жизнями, должны быть предоставлены все возможности вернуться домой. Те, кто предпочел не служить, и особенно те, кто выполняет функции гражданского надзора за военными, должны проявлять сдержанность в руководстве социальными изменениями наших вооруженных сил. Они должны прислушиваться к старшим офицерам и сержантам, знающим, как создавать боевые организации. Армия существует для того, чтобы предотвращать войны и побеждать в сражениях. Армия – не чашка Петри<sup>1</sup> для социальных экспериментов. Никто не освобождается от необходимости учиться воевать и обеспечивать смертоносность как главный показатель боеспособности вооруженных сил, и ничто из того, что уменьшает смертоносность нашей армии, не должно навязываться тем, кто заступает путь злу.

Я не знаю ни одного случая, когда слабость способствовала бы достижению мира. На ум приходит отрывок из Киплинга о миролюбивом человеке (ламе) и старом солдате.

– Это не очень-то красиво, – сказал лама. – Какая в том польза – убивать людей?

---

<sup>1</sup> Чашка Петри – прозрачный лабораторный сосуд в форме невысокого плоского цилиндра. Применяется в микробиологии и химии.

– Насколько мне известно, не очень много, – отвечал старый солдат, – но, если злых людей время от времени не убивать, мир не представлялся бы настолько хорошим для безоружных мечтателей.

## **Искусство руководства**

Мой стиль боевых действий – это просто способ ведения войны, принятый в Корпусе морской пехоты. Мой стиль исходит от стиля Корпуса, который не может смириться с поражением, даже когда высаживается на враждебные берега, имея врага с фронта и океан за спиной. Боевая философия Корпуса ограничена военно-морскими силами и теми ресурсами, что можно погрузить на корабли, поэтому Корпус не может полагаться на подавляющее численное превосходство или тяжелое вооружение. В Корпусе мастерство, смелость, находчивость и инициатива отливаются в свою собственную форму маневренной войны в интеллектуальной, физической и духовной сферах.

Для морских пехотинцев величайшая честь – сражаться плечо к плечу с нашими товарищами-моряками. Я знаю, что наши солдаты, летчики и береговая охрана чувствуют то же самое. Ни один морской пехотинец никогда не бывает одинок – он несет в себе дух, передаваемый из поколения в поколение. Групповой дух – электрическое силовое поле эмоций – наполняет и связывает воинов воедино. Если мы сами не находимся на передовой, значит, мы поддерживаем девятнадцатилетнего пехотинца, коротающего время в окопе. Корпус признает, что его успех в конечном счете исходит от тех, кто находится на переднем крае. Именно по этой причине я испытывал дурные предчувствия при каждом повышении. Хотя я мог бы получать некоторое удовлетворение от того, что оказался достоин продвижения по службе, я полагал, что не смогу хорошо выполнять свою работу, если потеряю связь с теми, кто выполнял приказы в опасных местах на передовой.

Чтобы выработать из общей философии борьбы морской пехоты свой собственный, личный стиль руководства, я извлекал пользу из уроков истории и рассказов ветеранов Вьетнама, чей опыт разбавлял теорию порцией здоровых реалий. Меня выправили и заточили грубым точильным камнем ветеранов, меня наставляли сержанты и капитаны, которые в свое время пробирались через рисовые поля и джунгли, на

каждом шагу сражаясь с упорным врагом. Я узнал тогда и верю по сей день, что каждому нужен наставник или каждый должен быть наставником, и что никому не нужен тиран. В то же время, чтобы овладеть своим ремеслом нет другого пути, кроме постоянного обучения. Уроки истории играют роль своего рода амортизатора, потому что вы черпаете из них много старых рецептов решения новых проблем. Если вы не прочитали сотни книг, не учились у тех, кто жил до вас, вы функционально неграмотны – вы не сможете никого наставлять, и вы не сможете никем руководить. История часто освещает темный путь; даже если это тусклый свет, это лучше, чем ничего. Если вы не сможете стать самообучающимся лидером, вы будете похожи просто на растение в горшке, стоящее в углу вестибюля отеля: выглядите красиво, но ничего по сути не добавляете к миссии вашей организации.

От классных комнат Куантико до тренировочных полей и полей сражений я отбирал информацию, которая оказывалась наиболее полезной для понимания реалий войны. С точки зрения руководителя, его замысел – отправная точка всего. В военном деле разработка «замысла командира» имеет особое значение, требует времени и размышлений. В замысле командир должен ставить перед собой обоснованную цель. Замысел – это формальная декларация о намерениях, в которой командир ставит на кон самого себя. Цель должна быть достигнута, она должна быть достижима, она должна быть четко понята, и в конце концов она должна быть выполнена группой. Ваш моральный авторитет как командира сильно зависит от качества руководства и чувства уверенности в вас ваших войск: ожидания, что вы будете согласовывать действия подчиненных, предоставляя им проявлять инициативу. Вы призваны высвобождать, а не душить инициативу подчиненных.

Если бы я захотел подытожить методы руководства, которые я выстроил, учитывая склонность морской пехоты к действию, это было бы просто: как только я устанавливал темп, быстрота действий, которую я ценил, всегда достигалась благодаря инициативе подчиненных. Данный руководящий принцип приводил в действие усилия, которые должны были сделать быстроту реальностью. Быстрота очень важна, будь то в спорте, бизнесе или бою, потому что время – это наименее прощающий ошибки, наименее намерстываемый фактор в любой ситуации, характеризующейся конкурентной борьбой. Я научился ценить

слаженное исполнение сплоченными командами (которые могли быстро приспосабливаться к изменениям боевой обстановки) выше неторопливых, методичных и синхронизированных действий, которые, как я видел, подавляли инициативу подчиненных. На самом деле, из всех тех передраг, в которые я втягивал моих парней, их *всегда* вытаскивала собственная инициатива, а мои ошибки были моими собственными ошибками.

Такая инициатива должна быть особо вознаграждаема. В избранной мной области, военной, все начинается с овладения искусством и наукой войны настолько, чтобы знать, когда нужно расстаться с доктриной, которая служит только отправной точкой для принятия решений. Подобно джазмену, умеющему импровизировать, вам нужно знать доктрину настолько, чтобы сдвинуться с известной точки.

Овладение искусством и наукой войны также означает овладение стратегией и порядком планирования операций. Стратегия трудна, если только вы не дилетант. Вы должны думать, пока не заболит голова. Я всегда делал акцент на расширение области противоборства. Планирование, другим словом, предвосхищающая события выработка соответствующих решений, является настолько же важным делом, и в условиях войны представляет собой постоянный, нескончаемый процесс.

Со временем достигнув высокого положения, я прикладывал особые усилия, чтобы сохранить свою связь с теми, кто обеспечил мне достижение этого положения, кто будет сходиться с врагами и уничтожать их. Духовная связь основывалась на том, что я всегда помнил, каково это – ступать на вражеские минные поля или патрулировать ничейную территорию, когда на кону стоят жизни. Эта связь была очень важна, я работал, чтобы уравновесить риски и избежать на тактическом и оперативном уровнях азартных игр с жизнями подчиненных. Я оказался менее успешен в изобретении убедительных аргументов против стратегических азартных игр<sup>1</sup>.

По сути, только единомыслие на поле боя могло обеспечить ту быстроту действий, которую я искал, чтобы сокрушить врага. Единомыслие требовало четко сформулированных замыслов, переосмысленных сверху донизу на каждом уровне командования, для того чтобы

---

<sup>1</sup> Намек на конфликт генерала Мэттиса на посту министра обороны США с президентом Трампом.

извлечь из них часть, касающуюся конкретных задач. При четком понимании цели командира на всех уровнях можно постоянно поддерживать согласованность усилий, начиная от старших чинов – там, где она не менее необходима – и заканчивая самыми мелкими подразделениями, несущими службу на передовой и на палубах. В рамках этой книги это означает переход от уровня прямого руководства или тактического уровня к стратегическому.

Я использовал «лозунги», вроде «нет лучше друга, нет хуже врага»<sup>1</sup> и «прежде всего, не навреди»<sup>2</sup>, среди прочих, затверженных в ходе длительного изучения уроков истории, чтобы направлять подчиненных, которые сталкивались с ситуациями, требующими от них принятия мгновенных решений, до результатов которых им предстояло добираться собственными ногами. Я часто выбирал фразы из античности, намеренно используя широко трактуемые темы и цели, оставляя подчиненным максимум возможностей для проявления ими личной инициативы и напористости. Четко обозначив цель операции и скупой описав способы, которые следовало использовать, я завершал свой замысел разъяснением желаемого конечного результата, который надлежало достичь.

Но я обращался не только к тактическому мышлению подчиненных: я также обращался к духовной стороне их личности: неосознанные вещи – воля, сплоченность войск, их мораль и привязанность к полководцу – более важны, чем материальные. Я старался быть полной противоположностью паркетным генералам. Выражая свои намерения письменно и в личном общении, я старался поровну разделить «право собственности» на миссию: это была не моя миссия; скорее, от частного к общему, это была наша миссия. Я твердил своему штабу, что мы должны выиграть только одну битву: за сердца и умы наших подчиненных. Они выиграют для нас все остальное – с риском для себя и ценой своей собственной жизни. Как только мое намерение было ясно выражено, судьба миссии переходила в руки младших офицеров и сержантов, и их животворящий дух направлял войска к достижению моей цели.

---

<sup>1</sup> Эпитафия, высеченная на надгробии Луция Корнелия Суллы, которую он придумал для себя сам.

<sup>2</sup> «Не навреди» (лат. *primum non nocere* – прежде всего, не навреди) – старейший принцип медицинской этики, обычно приписываемый Гиппократу.

Доверие – это средство, оплачивающее единомыслие, быстроту и командную работу, для достижения успеха с наименьшими затратами. Доверительные личные отношения являются основой для эффективной командной борьбы, будь то на игровом поле, в зале заседаний совета директоров или на поле боя. Когда на кону стоит дух вашей команды и ставки высоки, уверенность в честности и целеустремленности окружающих придаст смелости и решительности; отсутствие доверия приведет к робкому, часто неуверенному исполнению даже самых лучших планов. Ничто не компенсирует недостаток доверия. Не располагая доверием, ваше подразделение заплатит высокую цену в бою.

Но все же недостаточно просто доверять своим людям; вы должны уметь передать это доверие так, чтобы ваши подчиненные смогли его почувствовать. Только тогда вы сможете в полной мере использовать преимущества доверия. От приказов типа постановки задач на миссию, которые оставляли подчиненным свободу действий, до отказа от подробных записок, если я думал, что это умалит чувство сопричастности подчиненных командиров к выполнению поставленных задач, мой стиль демонстрировал уверенность в младших командирах, которые, как я знал, были готовы взять на себя ответственность.

Я также обнаружил, что в упущенной возможности предотвратить побег Усамы бен Ладена из Тора-Боры я должен был прежде добиться осознания моим командованием важности задачи и завоевать его доверие. Это требует значительных личных усилий, и информационная эпоха не упростила и не устранила необходимость взаимодействия лицом к лицу. Я обнаружил, что ежедневное или еженедельное посещение штабными офицерами подразделений ведет к сокращению количества отчетов и получению большего количества информации о положении дел в зонах их ответственности, и что такие посещения необходимы для укрепления взаимного доверия. И что установление взаимосвязи с подразделениями в «ручном режиме» требует времени, и что она может быть утрачена в одну секунду – и вам может не представиться шанса вернуть все обратно. Высокий моральный дух выражается в отсутствии жалости к себе. Предприимчивые руководители не теряют связи со своими войсками. Работа лидера заключается в том, чтобы привить войскам жизнерадостную, дружелюбную самодисци-

плину. Лидеры всегда должны генерировать новые варианты, окружая себя яркими подчиненными и являясь катализаторами новых идей.

Командование и обратная связь – это принципиально иной подход, чем командование, вмешивающееся во все, нуждающееся в координирующих группах для оптимального управления. Решающее значение для подхода «командование и обратная связь» имеет скорость обмена информацией и децентрализация процесса принятия решений. Физическое присутствие командиров в войсках имеет огромное значение, но хотя командиры не могут находиться везде одновременно, их влияние должно пронизывать всю организацию. Ознакомление войск с принятыми решениями и возможными осложнениями позволяло им предусматривать, что они должны были предпринять. Используя «глаза» штабных офицеров в дополнение к донесениям полевых командиров, втянутых в бой, мы принимали решения быстрее, чем наш противник, что позволяло нам опережать его в цикле принятия решений. Когда я сражаюсь с врагом, мои войска быстро чувствуют его сильные и слабые стороны. Крайне важно немедленно воспользоваться ошибочным шагом противника, и обратная связь позволяет решениям и действиям нашей организации опережать решения и действия противника. Децентрализованное принятие решений в конечном счете обеспечило нам преимущество.

Мы можем децентрализовать процесс принятия решений и добиться относительного преимущества в скорости над противником, только если будут созданы условия, позволяющие подчиненным добиваться успеха. Там, где процесс принятия решений децентрализован, дисциплина подчиненных-руководителей подразделений должна быть на порядок выше, чем там, где решения принимаются исключительно на верхах. Это связано с необходимостью интегрирования независимых решений в общий план действий. Связующим звеном между решениями подчиненных является четко сформулированный замысел командира, четко определяющий цель операции.

Другим необходимым условием является обучение и воспитание подчиненных руководителей так, чтобы они обладали навыками, необходимыми для проявления разумной инициативы. Различные методы визуализации мыслей оказались чрезвычайно полезными для обеспечения того, чтобы мое намерение было воспринято повсеместно. Все же



подчиненные руководители, как и старшие офицеры, часто принимают неверные решения, если они должным образом не подготовлены к повышенной ответственности. «Блестящее знание основ» и воспитание младших командиров, позволяющие им извлекать смысл из неожиданностей (поскольку трение, неопределенность и двусмысленность – это элементы войны, где ничего и никогда не идет по плану) – это первый взнос за инициативу подчиненных. Только при достаточных инвестициях организация может рассчитывать на инициативу подчиненных, может даже требовать ее проявления, как цену за нахождение на руководящей должности.

По мере того как мы поднимаемся по служебной лестнице, наши команды становятся все более громоздкими. Многозадачные и многонациональные команды – норма нынешней реальности. Я обнаружил, что в деле создания лучших команд, независимо от роста их организационной сложности, работают одни и те же принципы руководства. Ясность замысла на самом деле становится еще более важной, когда члены вашей команды обладают разным уровнем опыта. Когда национальные ограничения сокращают (или даже исключают) власть над силами союзников, действующих вместе с вами на поле боя, убедительность замысла командира и его готовность адаптировать свои планы имеют решающее значение для успеха миссии, помогая использовать все преимущества союзных войск, вместо того чтобы заикливаться на их недостатках.

Иногда мы обнаруживаем, что вырастили организации со структурными элементами, пережившими свою ценность. Недопустимо позволять плохим процедурам ставить в тупик хороших людей. Когда определенные штабные или командные структуры становятся бесполезными, они замедляют принятие решений и могут парализовать их исполнение, позволяя противнику плясать джигу вокруг вашего методичного, управляемого процедурой наступления. Для восстановления гибкости и скорости принятия решений, как правило, подходит перепрыгивание через инстанции (скип-эшелон); если нет, то прочистить трубы поможет удаление целых организаций. Если штабы не представляют особой ценности, занимаясь только сбором и обработкой дублирующих данных, мы можем наладить деятельность организации, уменьшая внутреннее трение, и добиться ясности, перепрыгивая через

инстанции. Хотя я никогда не мог свести внутреннее трение к нулю, я наслаждался задачей уменьшить его в максимально возможной степени.

Хотя процедуры скучны для изучения, руководители должны хорошо знать процедуры своей организации и владеть ими, чтобы не стать управляемыми процедурами, или даже не слететь благодаря им с катушек. В ситуациях конкурентной борьбы важным преимуществом является более быстрый темп работы, чем у вашего противника. Слаженно работающая команда может быстрее перемещаться по циклу наблюдение/ориентация/решение/действия (НОРД), увеличивая эффективность деятельности. Оставленные без внимания процедуры, навязанные ненужными структурными элементами, будут ограничивать дерзновение подчиненных.

Надежный контур обратной связи помогал нам, но мы могли продолжать действовать, даже если обратная связь была прервана: импульс двигаться только вперед придавал нам замысел командира, а не таблицы «синхронизации», которые, как я обнаружил, замедляли операции, как только при встрече с врагом возникали обычные чрезвычайные ситуации. Все люди должны были все время думать: что я знаю? Кому это нужно знать? Сообщил ли я им? Сократив численность штабных работников, мы снизили требования к информационному потоку от подчиненных подразделений, которые поэтому получали возможность целиком сосредоточиться на противнике, а не заниматься ответами на запросы вышестоящих штабов.

Любая конкурентоспособная организация должна взращивать своих вольнодумцев-мыслителей. Вы не можете удалять их, как грязное пятно со своего обмундирования, из своей организации, если хотите избежать сюрпризов от конкурентов. При всем вашем доминировании как командира в организации без вольнодумцев вы с большей вероятностью почувствуете себя в то же время несоответствующим должности, когда враг начнет подкрадываться к вам.

Кроме того, принятие просчитанного риска является необходимым условием, чтобы занимать верхние строчки в таблице конкурентной игры. Неприятие риска в долгосрочной перспективе нанесет ущерб здоровью и даже выживанию организации, поскольку оно подорвет дисциплинированное, но не поддающееся контролю мышление.

Поскольку вольнодумцы-мыслители так важны для адаптивности организации, высокопоставленные руководители должны руководить ими и даже защищать их, как охраняют последних представителей некоего вымирающего вида.

Руководители, особенно высокого ранга, должны держать в своем ближайшем окружении людей, которые без колебаний укажут, когда личное поведение руководителя или его решения становятся неуместны. По-своему это тоже часть команды и системы обратной связи, ибо никто из нас не может считаться непогрешимым. Кроме того, значительная власть, предоставленная офицерам, требует от них допускать командование над собой, в качестве противовеса субординации, необходимого для проведения военных операций в условиях высокого стресса. Когда я был полным генералом, верховным главнокомандующим по преобразованию НАТО, при мне находился командующий греческим флотом, который удерживал меня в заданном направлении и в довольно узких рамках. В Центральном командовании США наряду с сотнями тысяч солдат, подчиненных мне, у меня в группе командования были сержант-майор рейнджеров армии США и адмирал флота США, которым было наплевать, что я о них думаю: если бы они подумали, что я принял неверное решение, то при закрытых дверях они быстро, громко и ясно озвучили бы свою точку зрения. Я доверял им так поступать, и они никогда меня не подводили. Я знаю, что мой собственный подход к принятию решений не был безошибочным, и они в большем количестве случаев, чем я могу припомнить, спасли меня от попадания на минные поля моего собственного изготовления.

### **Необходимость в союзниках**

Я имел честь сражаться за нашу страну во многих местах. И ни разу я не сражался в чисто американском строю. Я неоднократно сражался плечо к плечу с союзниками и партнерами. Все американцы должны гордиться тем, что если у нас есть «империя», то это империя идей и идеалов, привлекающих на нашу сторону множество единомышленников. Поколение Второй мировой войны называют нашим величайшим поколением, потому что они победили фашизм, и война выжгла в их душах, что, поскольку нам не может нравиться все, что

происходит за нашими границами, наша свобода неразрывно связана с тем, что происходит в окружающем мире. Затем они приступили к действию, чтобы обеспечить себе жизнь в лучшем мире.

История определяется сделанным выбором. Рекорд Америки является исключительным, несмотря на некоторые заметные промахи. После Второй мировой войны вместо того, чтобы уйти в изоляционизм, как это случилось после Первой мировой войны, мы содействовали реинтеграции Германии и Японии в сообщество наций. В замечательном проявлении согласия двухпартийной системы демократы и республиканцы объединились, чтобы по плану Маршалла Америка инвестировала в экономическое возрождение обнищавшей Западной Европы. Мы стабилизировали международную финансовую систему. Мы вступили в Североатлантический договор, пообещав защищать наших европейских союзников от советской угрозы, даже рискуя сотней миллионов американцев, которые могли бы погибнуть в ядерной войне. Рост мирового богатства и свободы, которыми столь многие пользовались с 1945 года, были прямым результатом стремления Америки к лидерству. Вам придется немало попутешествовать по свету, чтобы найти страну, более готовую признавать свои ошибки, слушать своих друзей и выпрямлять свои пути.

История очень убедительно свидетельствует: нации, у которых есть союзники, процветают, а те, у кого их нет, чахнут. В одиночку Америка не сможет обеспечить защиту нашего народа и нашей экономики. Сейчас мы видим, как собираются грозовые тучи. Вовлекая страны-единомышленники в надежные союзные структуры и способствуя созданию атмосферы победы, которая укрепляет боевой дух союзников, мы можем наилучшим образом продвигать ценности, которые нам дороги, и защищать нашу нацию с наименьшими затратами. Руководителю недостаточно быть полемистом; его стратегическая проницательность должна предполагать фундаментальное уважение к другим нациям, которые стояли рядом с нами, когда надвигалась беда. В прошлом Америка являла собой пример объединения усилий для предотвращения беды или достижения победы в войнах. Возвращаясь к стратегической позиции, которая включает в себя интересы как можно большего числа стран, с которыми мы можем делать общее дело, мы можем лучше управляться с этим несовершенным миром, в

котором вместе живем. Если этого не случится, мы будем занимать все более одинокую позицию, которая подвергает нас все большему риску в мире, который, как сказал Джордж Шульц, «купается в переменах».

Мне никогда не приходило в голову, что после ухода с действительной службы я снова буду служить на правительственном посту. Но тут раздался телефонный звонок, и я отправился в Бедминстер, а оттуда – в Сенат. В субботу утром в конце января 2017 года я вошел в кабинет министра обороны, в который впервые вошел в качестве полковника штаба двадцать лет назад. Используя все навыки, которым я научился за десятилетия службы в морской пехоте, я исполнял свой долг, как только мог. За те 712 дней, что я занимал пост министра обороны, мы разработали первую оборонную стратегию за десятилетие, получили двухпартийную поддержку бюджета для реализации этой стратегии, утвердили непредсказуемые графики развертывания, чтобы запутать наших противников, ускорили разрушение халифата ИГИЛ и работали, чтобы убедить союзников в нашей неизменной поддержке.

Другим обитателем этого кабинета, которому, как и мне, должны были бы отказать от этого поста по причине недостаточного времени, прошедшего со дня расставания с военной формой<sup>1</sup>, был генерал Джордж К. Маршалл. «Проблемы, имеющие непосредственное отношение к будущему нашей цивилизации, не могут быть решены общими разговорами или расплывчатыми формулами – тем, что Линкольн называл «пагубными абстракциями», – в свое время заявил он. – Они требуют конкретных решений». Когда мои конкретные решения и стратегические советы, особенно касающиеся сохранения верности союзникам, перестали находить отклик, пришло время уйти в отставку, несмотря на безграничную радость, которую я испытывал, служа вместе с нашими войсками в защиту нашей Конституции.

---

<sup>1</sup> Пост министра обороны США может занимать только человек, в течение предыдущих 7 лет не состоявший на действительной службе в армии. Для генерала Мэттиса и генерала Маршалла было сделано исключение ввиду их очевидных экстраординарных заслуг.

## Эпилог

### АМЕРИКА – СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ СОЮЗНИК

В отличие от прошлого, когда мы были едины и привлекали союзников, в настоящее время наше собственное общее достояние, похоже, распадается. Что меня больше всего беспокоит как военного человека, выходца из многообразной, но единой культуры, так это не наши внешние противники, а наша внутренняя разобщенность. Мы разделяемся на враждебные племена, радующиеся неудачам друг друга, подпитываемые эмоциями и взаимным презрением, которые ставят под угрозу наше будущее, вместо того чтобы заново обрести общую почву и найти решения. В Геттисберге Линкольн говорил о том, что в нашей стране свобода рождается заново. Нынешнее разрушительное состояние умов гражданского общества смутило бы и опечалило Великого освободителя. Ближе к концу сражения в Мардже в 2010 году я столкнулся с морским пехотинцем и флотским санитаром; оба насквозь промокшие, остывая после боя, они, расслабившись, сидели по соседству в ирригационной канаве. Я сказал им свое обычное: «Как дела, молодые люди?»

– Не жизнь – мечта, сэр! – гаркнул морской пехотинец.

– Нет «Мазератти», нет и проблем, – добавил моряк с улыбкой. Их беззаботность и хорошее настроение, не покидавшие их день за днем в суровых условиях, напомнили мне, как на самом деле мало значат многие вещи, оставшиеся там, дома, которые, впрочем, могут разделить нас, если мы им это позволим.

Я уверен, что все американцы должны признать, что наша демократия – это эксперимент, и он может быть обращен вспять. Я полностью за энергичные дебаты и громкие разногласия, основанные на последовательных демократических принципах и взаимном уважении. У меня сложилась любовная связь с нашей Конституцией. Ее цель, как указано в преамбуле, включает в себя «обеспечение внутреннего спокойствия [и] содействие общему благосостоянию». Мы все знаем, что мы лучше, нежели наша нынешняя политика. Трайбализм<sup>1</sup> не должен служить помехой нашему эксперименту.

---

<sup>1</sup> Трайбализм – форма групповой обособленности, характеризующаяся внутренней замкнутостью и исключительностью, обычно сопровождаемая враждебностью по отношению к другим группам.

Я не выделяю никакую политическую партию. Как военный профессионал, я горжусь тем, что никто не знает, за кого я голосую, и в равной степени горжусь тем, что я преданно служил президентам от обеих партий. Я был освобожден от одного места работы одной партией и оставил другое место решением другой. Я политически независим, руководствуюсь уроками истории и стратегическими императивами.

Мой друг и товарищ по оружию генерал Джон Келли, после того как потерял своего сына Роберта в Афганистане, сказал: «Я думаю, что единственное, о чем [родители павших] будут просить, – это чтобы дело, за которое пал их сын или дочь, было доведено до успешного конца, что бы это ни значило, в отличие от «это становится слишком дорогостоящим», или «это слишком большая заноза в заднице», или «давайте просто уйдем оттуда». Они были готовы идти туда, куда им велели идти лидеры нации, и во многих случаях отдавали свои жизни за свою миссию. Они были готовы довести ее буквально до конца. Имеем ли мы право сделать меньше?»

Мало кто из наших граждан выбирает быть воинами. Они – наша тонкая красная линия. Ни один политик никогда не должен посылать их в бой, пока он не взвесит все риски и не оценит все издержки и не будет достаточно уверен в необходимости достижения четкой цели.

Я верю, что мы сможем преодолеть нашу нынешнюю болезнь трайбализма. На каждой монете мы отчеканили «E pluribus unum» – из многих единое. Именно этот девиз приняли наши предки, чтобы не стать нацией иммигрантов, разделенных на племена. Ради будущих поколений давайте сохраним эту веру.

E pluribus unum.

## ВОИНЫ В БОЮ – ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ЛЮДЕЙ АКТИВНО СРАЖАТЬСЯ В БОЕВЫХ УСЛОВИЯХ?

*Руне Хенриксен*

Операторы в роте «С» отряда «Дельта» были на грани самоубийства оттого, что они еще не были в бою.

*(армейский источник в силах специальных операций,  
Афганистан, январь 2002 г.)*

«Тюлени» боролись за то, чтобы вернуться во Вьетнам.  
*(боец SEAL Гарри Констанс, Вьетнам 1967–1970 гг.)*

### Введение

В эпоху, когда западные методы ведения войны, как представляется, все более инструментализируются и характеризуются использованием высоких технологий во всех аспектах, как никогда важно сохранить акцент на роли человеческого фактора в войне. Великий прусский философ войны Карл фон Клаузевиц дал самую убедительную характеристику войны. Клаузевиц писал: «Война – это царство физических усилий и страданий. Они уничтожат нас, если мы не сможем относиться к ним равнодушно, а для этого рождение или обучение должны придать определенную силу душе и телу». Действительно, несмотря на технологические достижения, для большинства людей столкновение с реалиями боя является пугающим и шокирующим опытом. Клаузевиц предполагал, что «сила души и тела» может помочь солдатам преодолеть страх и страдания. Итак, возникает вопрос: что же помогает одним солдатам преодолевать трудности боя, а другим – нет? И если война так ужасна, как говорит нам прусский генерал и свидетельствуют многие тысячи личных рассказов, то что же заставляет некоторых людей добровольно возвращаться в бой?

Я буду заниматься литературой по боевой мотивации, сначала рассматривая природу боя, а затем доказывать, что эта литература объясняет мотивацию служить и мотивацию пребывания в зоне боевых действий, но не объясняет, что заставляет некоторых солдат активно воевать. Утверждается, что мотивация активно сражаться вытекает как



из характера боя, так и из опыта определенного вида прирожденных солдат, которых я называю воинами. Определение воинов устанавливает различие между воинами и солдатами, а затем последствия этого различия обсуждаются с точки зрения организации и набора, отбора и мотивации, руководства и обучения, проблемы равенства, затрат и использования. Наконец, утверждается, что при определенных обстоятельствах даже воины отказываются сражаться.

### **Бой как опыт столкновения с возвышенным**

Общее впечатление, создаваемое обширной литературой по истории войны, как художественной, так и нехудожественной, состоит в том, что опыт боя является бытийным событием в жизни любого человека. Помимо социального представления о том, что они являются частью чего-то важного, участвуя в формировании истории, солдат, переживших бой, часто объединяет сильно обостренное чувственное восприятие, интенсивное чувство жизни и экстраординарное эмоциональное переживание, где такие эмоции, как любовь и ненависть, доводятся до дотолы неизвестных крайностей. Бой может быть даже пережит как глубоко позитивный и значимый опыт, утверждает один из самых интеллектуальных солдат, размышляющих о воинах, Дж. Гленн Грей<sup>1</sup>: «Солдат, который отдал себя военной судьбе, стремился убивать и избегал быть убитым, или который просто достаточно долго жил в хаотичном ландшафте битвы, уже не тот, кем он был».

Для многих солдат, или, точнее, воинов, бой – это все, что что-то значит в жизни. Генерал-майор Уильям Ф. Гаррисон, командующий тактической группой «Рейнджер» в Могадишо в 1993 году, был описан Марком Боуденом<sup>2</sup> как

грубый реалист, избегавший пышности и претенциозности жизни высшего военного эшелона. Солдатство – это прежде всего борьба. Это значит, убивать людей до того, как они убьют тебя. Это значит, силой и хитростью прокладывать себе путь в опасном мире, испражняться в лесу, жить в грязных, трудных условиях, терпеть трудности и риск, которые

---

<sup>1</sup> Дж. Гленн Грей – американский философ. Автор книги «Воины. Размышления о человеке в современном бою».

<sup>2</sup> Mark Bowden, *Black Hawk Down: A Story of Modern War*, 1999.

могут, – а иногда и делают это – убить тебя. Это была скверная работенка. Но это не значит, что некоторые люди не наслаждались ей, не жили ради нее. Гаррисон был одним из таких людей. Он принял ее безжалостность... Ничто не радовало Гаррисона больше, чем хорошо нанесенный удар, и если все шло к черту, и вам приходилось вырубить парня, наступало время призвать темное наслаждение хаоса. Зачем быть солдатом, если ты не можешь с колотящимся сердцем ликовать в перестрелке, в которой запросто могут отстрелить яйца?

С другой стороны, битва – это также сцена непревзойденного разрушения и жестокости, где тела разрывают, расстреливают, режут на куски и калечат, где раненые кричат от страха и боли, одни вызывая к Богу, другие к своим матерям. Сильные и уверенные в себе мужчины мочатся в штаны и теряют контроль над другими телесными функциями. Бой – это сжатая и усиленная версия наиважнейших событий в жизни. И так же, как и в других свершениях, этот опыт имеет тенденцию оставлять следы: положительные – в виде ностальгии или, чаще всего, отрицательные – в виде травмы и горечи. Излишне говорить, что этот опыт может быть подавляющим для индивидуума, и чаще всего, возможно, так оно и есть.

### *Трепет и возвышенное*

Недавняя военная доктрина в Вооруженных силах США получила название «Шок и трепет»<sup>1</sup>, это было точно рассчитанное воздействие на врага в войне в Ираке в 2003 году. Подобным образом Кристофер Кокер описывает встречу с боем как благоговение:

В последнее время понятие «трепет» стало привлекать внимание психологов, которые отметили, что внушать его может целый ряд стимулов, в том числе и боевой. Благоговейный трепет порождает в субъекте чувство необъятности, которое охватывает все, что может быть воспринято как нечто большее, чем «я», или обычный уровень переживания «я», или систему отсчета<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Шок и трепет (англ. Shock and awe) – военная доктрина, в основе которой лежит концепция «быстрого достижения преобладания». Применялась армией США в ходе кампании в Ираке.

<sup>2</sup> Cristopher Cocer, *Warrior Ethos: Military Culture and the War of Terror*, 2007.

Еще одно слово, тесно связанное с благоговением, – «возвышенное». Этимология латинского *sub-limen*, указывает Оля Гаязова, «обычно понимается как восходящее к некоторому «limen», некоторому метафорическому «порогу» и выше него»<sup>1</sup>. Согласно Оксфордскому словарю английского языка (ОСАЯ), возвышенное может относиться либо к «людям, их атрибутам, чувствам, действиям: стоящим высоко над другими по причине благородства или величия природы или характера; высокий интеллектуальный, нравственный и духовный уровень», или оно может относиться к «вещам в природе и искусстве: воздействующим на ум с чувством подавляющего величия или непреодолимой силы; рассчитанным на то, чтобы внушать благоговение, глубокое почтение или возвышенные эмоции по причине своей красоты, обширности или величия».

То, будет ли война описана как значимая или бессмысленная, зависит от целого ряда вопросов, начиная от восприятия справедливости, политической значимости и военной осмотрительности великого дела, осуществимости оперативных целей и доверия к лидерам и так далее. С другой стороны, общепризнанным является то, что непосредственный опыт боя создает смысл для индивида в том значении, что он оказывает глубокое и длительное воздействие на его жизнь, к добру или к худу. Британский государственный деятель восемнадцатого века Эдмунд Берк, говоря о возвышенном в природе, полагал, что оно оказывает парализующее действие, вызывающее изумление: «...а изумление – это то состояние души, в котором все ее движения приостановлены с некоторой степенью ужаса. В этом случае ум настолько заполнен объектом, что он не может развлекаться никаким другим, а следовательно, и рассуждать о том объекте, который его использует». Не обязательно разделять предпочтения Берка, связывающего это особое воздействие возвышенного с природой. Опыт боя чаще всего оказывается непреодолимым для тех, кто сталкивается с ним впервые, как это ярко описывает Клаузевиц:

Пойдем за новичком на поле сражения. Приближаясь к последнему, мы замечаем, что гром орудий, становящийся с каждым мгновением все более ясным, сменяется наконец воем ядер, привлекающим вни-

---

<sup>1</sup> Olya Gayazova, *Sublime Alienation? Dostoevsky and Nietzsche on «supermen» and the sublime*, 2006.

мание новичка. Снаряды падают уже близко то спереди, то сзади. Мы спешим к холму, на котором командир корпуса расположился со своей многочисленной свитой. Здесь летит больше ядер, разрывы гранат настолько учащаются, что серьезная действительность уже сквозит через образы юношеской фантазии. Вдруг вы видите, как падает сраженным ваш знакомый: граната упала в строй и вызвала невольное смятение. Вы начинаете ощущать, что сохранять полное спокойствие и сосредоточенность становится уже трудно; даже самые храбрые становятся несколько рассеянными. Теперь еще шаг, в самое сражение, которое бушует перед вами пока еще в виде картины. Подойдем к ближайшему начальнику дивизии; здесь снаряд летит за снарядом; грохот собственных орудий увеличивает вашу рассеянность. От дивизионного – к бригадному генералу. Последний, человек испытанной храбрости, тем не менее осторожно укрывается за холмом, домом или деревьями. Картечь, верный признак нарастающей опасности, барабанит по полям и крышам; снаряды с воем пролетают около нас и над головами во всех направлениях, часто свистят ружейные пули: еще один шаг к войскам – и мы среди пехоты, с неопи-сваемой стойкостью часами выдерживающей огневой бой. Здесь воздух наполнен свистом пуль, дающих знать о своей близости коротким резким звуком, когда они пролетают в нескольких дюймах от ваших ушей, головы, самой души. В беспокойно бьющееся сердце непрерывными мучительными ударами стучится сострадание к искалеченным и сраженным на ваших глазах.

Возможно, описанное Клаузевицем – это не то, с чем каждый может справиться. Эван Райт<sup>1</sup>, служивший в 1-м разведывательном батальоне морской пехоты на начальном этапе иракской войны 2003 года, сравнил опасность и трудности, переживаемые в бою, со своей гражданской жизнью: «В моем гражданском мире дома, в Лос-Анджелесе, половина людей, которых я знаю, сидят на антидепрессантах или антистрессовых препаратах, потому что они не могут справиться со стрессом от подлого босса или толпы в 7-eleven<sup>2</sup>, когда покупают Slurpee<sup>3</sup>». В то время как рассказ Райта о его гражданской жизни вероятно довольно правдоподобно описывает психологическое состояние

---

<sup>1</sup> Evan Right, *Generation Kill*, 2004.

<sup>2</sup> 7-Eleven – оператор крупнейшей сети небольших магазинов.

<sup>3</sup> Slurpee – эксклюзивный бренд «7-Eleven» замороженного газированного напитка.

многих людей Запада, было время, когда широкие слои мужского населения призывались на военную службу. Американский подполковник С. Л. А. Маршалл<sup>1</sup> рассказывает о размышлениях, которые, должно быть, были широко распространены среди многих представителей его поколения, служивших во время Второй мировой войны: «Какой нормальный человек станет отрицать, что некоторые из самых полных и прекрасных дней его жизни были проведены на фронте или что небо всегда кажется более голубым, а воздух более бодрящим, чем когда в воздухе есть только намек на опасность?»

Опасность – часть трения войны, говорит Клаузевиц; без точного представления об опасности мы не можем понять войну, или, если уж на то пошло, воинов. Что бы ни было опасным и ужасным, оно также и возвышенно в понимании Берка. Но опасность – это еще не все: «Чтобы сделать что-то очень страшным, темнота вообще кажется необходимой. Когда мы знаем всю степень опасности, когда мы можем приучить наши глаза к ней, большая часть опасений исчезает»<sup>2</sup>.

Неизвестность, или непонимание, идет рука об руку с ужасом, превращая сражение во всепоглощающее переживание. Беспорядок и хаос, которые здесь, кажется, правят миром, трудно понять, если человек не испытал этого на себе. Приобретение такого опыта, конечно, чрезвычайно опасно, но и имеет смысл. Хотя сущность различия между обычными людьми и теми, кто сумел переступить порог и последовательно овладеть навыками войны, все еще остается для нас загадкой, как это было в гомеровские времена, достаточно сказать, что некоторые из них способны делать это последовательно.

Тем не менее, встреча с возвышенным не может быть преодолена без опыта определенного рода мобилизации характера с помощью силы воли, как напоминает нам Берк: «Действительно, эта робость, соединенная с уважением к силе, настолько естественна и так сильно заложена в нашей конституции, что очень немногие способны победить ее, но только смешивая многое в делах большого мира или применяя немалое насилие к своим естественным склонностям».

---

<sup>1</sup> S.L.A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War*, 1947.

<sup>2</sup> Edmund Burke, *A Philosophical Inquiry into the Sublime and the Beautiful*, 1756.

«Смешивать многое в делах большого мира» означает приобретать опыт, а для воина это означает либо подготовительную тренировку, либо, предпочтительно, само сражение. «Применять насилие» к нашим естественным склонностям – значит использовать силу воли, чтобы победить естественное стремление убежать от опасности. Уметь это делать – вот что некоторые считают мужеством. Литература по боевой мотивации – это естественная отправная точка для исследования того, что заставляет людей сражаться и переносить тяготы и вызовы боя.

### **Боевая мотивация**

В недавней статье Брюс Ньюсом оценивает литературу по боевой мотивации и предлагает различать внешнюю и внутреннюю боевую мотивацию: «Внутренняя мотивация – это те мотивы, которые гражданское лицо приносит в армию в качестве генетических, культурных или социальных дарований. Внешние мотивации – это те, которые исходят от военных институтов в результате социализации, обучения и других форм обусловленности»<sup>1</sup>.

Это полезное концептуальное различие позволяет классифицировать исследования в этой области. Самые популярные теории внутренней мотивации вращаются вокруг добоевых ценностей солдат, таких как идеология, национализм, воинский дух и рациональное решение выбрать воинскую службу. Ньюсом отбрасывает их как неубедительные для объяснения, почему люди сражаются, потому что внутренние факторы не переносятся в боевую обстановку: «Бравада в спокойное мирное время быстро забывается после потрясения боем». Действительно, он утверждает, что в бою установка «они или я» – это миф, и что, впервые оказавшись в опасной ситуации, большинство солдат реагируют апатией.

Теории внешней мотивации, с другой стороны, фокусируются на влиянии военной подготовки, организации подразделений и управления ими на протяжении всей военной службы, включая военное время, короче говоря, на всем, что влияет на солдата внутри военной организации вплоть до боя. Внешнюю мотивацию изучают различные

---

<sup>1</sup> Bruce Newsome, *The Myth of Intrinsic Combat Motivation*, 2003.

теории – от поведения толпы до динамики малых групп, – все они фокусируются на степени сплоченности человеческих общностей.

Ньюсом приходит к выводу, что существующая литература по боевой мотивации страдает двумя взаимосвязанными недостатками; она не может различать внутренние и внешние мотивы и, следовательно, не может разграничивать мотивацию служить и мотивацию сражаться. Он находит, что внешние мотивы, в частности, согласно теории управления, обычно более убедительны, чтобы выработать мотивацию сражаться.

Выводы Ньюсома недостаточны для объяснения поведения в боевой обстановке в двух отношениях. Во-первых, хотя он и отмечает важность различения между мотивацией служить и мотивацией сражаться, его выводы относятся к чему-то среднему между готовностью служить и активной борьбой, а именно к постоянному присутствию на фронте, независимо от того, воюет солдат или нет. Он не объясняет, что именно заставляет некоторых людей активно сражаться. Это происходит потому, что он не идентифицирует бой как качественно иную форму деятельности, чем все, что солдат испытал до (внутренне) или после (внешне) поступления в воинскую часть. Хотя обучение и тренировка помогают уменьшить шок от боя, они никогда не могут *полностью* подготовить солдата к нему. Подготовка просто помогает выработать осознание серьезности боевой [обстановки], которая в бою радикально отличается, потому что он включает в себя высокую вероятность мгновенной и жестокой смерти или увечья, не говоря уже о перспективах того, что придется убивать самому.

Во-вторых, если полностью исключить внутреннюю мотивацию к бою, то из этого следует, что как только солдат одевается в форму, он уравнивается со всеми другими солдатами. Если этот аргумент оценивать в рамках влияния внутренней природы, то получается, что только [ближайшее по времени] воспитательное воздействие имеет значение. Это противоречит выводам, полученным в ходе исследований боя. В ходе одного из самых плодотворных исследований подполковник армии США С. Л. А. Маршалл<sup>1</sup> опросил сотни солдат, участвовавших в боевых действиях во время Второй мировой войны как на европейском, так и на тихоокеанском театрах военных действий. Он обна-

---

<sup>1</sup> S.L.A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War*, 1947.

ружил, что лишь незначительная часть солдат на фронте стреляла из своего оружия либо прицельно, либо для поддержки. Он утверждал, что доля стреляющих не поднималась выше 20–25 процентов, хотя из оружия, обслуживаемого экипажем, стрельба велась почти в 100 процентах случаев. Однако ко времени Корейской войны доля стреляющих возросла до 55%, а во Вьетнаме в пехоте она составляла 90–95%.

Что же послужило причиной такого резкого роста? По словам другого исследователя в этой области, Дэйва Гроссмана<sup>1</sup>, в военную подготовку после Второй мировой войны были систематически внедрены программы десенсибилизации, обуславливания и отключения защитных механизмов, чтобы уменьшить естественное отвращение к убийству, по крайней мере, с тех пор, как результаты Маршалла стали общеизвестными в вооруженных силах США. Хотя это и оказало значительное влияние на обычных солдат, это не объясняет активного участия в боевых действиях «настоящих огневиков», тех, кто активно сражался и до введения механизма обуславливания. Одной из причин такого разрыва в литературе по боевой мотивации является нежелание учитывать индивидуальные различия между солдатами внутри подразделений. По-видимому, в армии все еще встречается тип «настоящих огневиков», и именно они дают нам ответы о подлинной индивидуальной добровольной боевой мотивации.

### *«Настоящие огневики»*

Здесь уместно подчеркнуть различие между теми, кто убивает в зоне боевых действий, и теми, кто «просто находится там». Ньюсом не делает этого различия, но Маршалл намекает, говоря, что «когда фишки выпадают, человек сражается за парня рядом с ним. Все очень незатейливо». Так может случиться, когда первичная группа рискует погибнуть, если не окажет сопротивления, но как насчет завязывания боя, агрессивности с холодного старта, так сказать? Кто эти «огневики», о которых говорит Маршалл? Пример человека с правильным типом точной и контролируемой агрессивности, когда это имеет значение, изображен Марком Боуденом: оператор «Дельты» сержант пер-

---

<sup>1</sup> Dave Grossman On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill and War and Society, 1995.



вого класса Пол Хоу организует себя во время затишья в боевых действиях в битве за Могадишо в октябре 1993 года:

Хоу чувствовал, что если бы внезапно появилась достаточно большая группа людей, то они все могли бы быть захвачены врасплох. Он начал прикидывать для себя список действий, которые ему предстояло предпринять в его последнем бою. Он собирался сделать, как многие из тех, кто был с ним, все, что было в человеческих силах. У него все еще оставалось шесть или семь магазинов для его CAR-15, вместе с его собственным 45-м Кольтом и немного патронов для дробовика. Он будет стрелять из винтовки, пока не кончатся патроны, потом из дробовика, затем из пистолета и, наконец, использует нож. Возможно, ему повезет найти какое-нибудь вражеское оружие и воспользоваться им.

Помимо определения типа прирожденных «огневиков», таких как Хоу, Маршалл подчеркнул важность примера руководителей нижнего уровня в инициировании агрессивности действий у других. Руководство – сочетание внешних и внутренних факторов. Хотя институционализация структуры руководства носит внешний характер, очень трудно обучить людей овладению боевыми навыками до такой степени, чтобы они могли стать функциональными лидерами в бою сразу после окончания обучения. Боевое мастерство гораздо быстрее формируется в бою, и проверенные ветераны боевых действий, как правило, становятся командирами отделений благодаря способности к проявлению инициативы и боевым навыкам. Руководители нижнего уровня в тактических подразделениях не обязательно являются «огневиками», но «огневики» часто становятся руководителями. Ветеран с шестилетним стажем службы в Командовании сил спецопераций и военной поддержки группы специальных операций во Вьетнаме (Special Forces and Military Assistance Command Vietnam – Special Operations Group, MACV-SOG) Франклин Миллер, награжденный Медалью Почета Конгресса, объясняет:

Из целого взвода солдат у вас есть, пожалуй, два человека, которые квалифицируются как реальные убийцы, которые действительно видят врагов, берут их на мушку и разносят их в клочья. Это обычно командиры отделения и взводный сержант. Настоящих убийц не надо путать с парнями, которые просто распыляют боезапас в пространство и случайно убивают кого-то.

Действительно, Маршалл также обнаружил, что незначительное меньшинство, которое действительно сражалось, используя любое доступное оружие, проявляло инициативу в тактическом руководстве. «Рука, которая нажимала на спусковой крючок, скорее всего, была той же самой рукой, которая бросала гранату или устанавливала ранцевый заряд, или руководила вылазкой в следующем схватке... Огневика также берут на себя инициативу в обходе противника с фланга». Он предполагает, что качества, необходимые для этого типа личности, – это «сила воли, решительность, способность поддерживать психическую уравновешенность и сохранять мышечный контроль», что, конечно, возвращает нас к некоторым внутренним качествам, которые Ньюсом отбрасывает, таким как добровольность, воля и воинский дух.

Добровольность исполнения воинского долга – это скорее необходимая, чем достаточная причина существования сегодняшней полностью вербованной армии, поэтому отмечать существование добровольности – не значит объяснять ее. Однако добровольность может иметь разные слои, добровольное поступление на службу – это не то же самое, что добровольная запись в силы спецопераций. Следует ожидать, что если кто-то овладевает навыками ведения боя или чувствует себя наделенным этой способностью, то этот человек может быть готов участвовать в бою неоднократно. Именно добровольная готовность повторить боевой опыт говорит нам о чьей-то готовности сражаться. «Возвращение в бой» предполагает две степени участия. На тактическом уровне это означает готовность активно сражаться после боевого крещения. На уровне кампании это означает добровольное продление сроков службы после отбытия обязательного контракта.

Гроссман утверждает, что тренировки, недавний боевой опыт и характер заставляют людей активно сражаться. Однако обучение, как внешнее качество, доступно всем, и хотя оно в значительной степени объясняет возрастание доли прицельно стреляющих и в целом повышение мастерства всех солдат, оно не объясняет активного участия в боевых действиях «настоящих огневиков» Второй мировой войны в отличие от их однополчан, которые, по-видимому, получали аналогичную подготовку. Недавний опыт очень важен, поскольку характер и опыт боя – это контекст, и только те, кто неоднократно добровольно вызывался участвовать в бою, могут сказать, что они переступили по-

рог мастерства. Характер – это фактически то же самое, что воля и дух воина, это внутренние факторы, которые можно назвать индивидуальными факторами.

Так что же такое воля и воинский дух, которые отличают в бою обыкновенных солдат от их сослуживцев с более выраженными воинскими качествами? Не имея реального боевого опыта, действительно трудно как для воинских подразделений, так и для самого человека узнать, являются ли они «огневиками»; похоже, что некоторые люди просто рождены ими. Скорее всего, речь идет о человеческом типе, чье воинское созревание носит индивидуальный, а не коллективный характер. Характер, в конце концов, проявляется, а не создается в боевых ситуациях. Гвинн Дайер<sup>1</sup> описывает этот тип личности:

Существует такая вещь, как «прирожденный солдат»: это тот, кто получает наибольшее удовлетворение от мужского общения, от азарта и от преодоления физических препятствий. Он не хочет убивать людей как таковых, но у него не будет возражений, если это происходит в моральных рамках, которые дают ему оправдание – например, на войне, – и если убийство – это цена получения доступа в ту среду, принадлежать к которой он жаждет. Были ли такие люди рождены или делаются таковыми, я не знаю, но большинство из них заканчивают свои дни в армии (и многие становятся наемниками, потому что обычная армейская жизнь в мирное время слишком рутинна и скучна).

Но армии не состоят полностью из таких людей. Они настолько редки, что составляют лишь скромную часть даже небольших профессиональных армий, в основном объединяясь в спецподразделения типа коммандос.

Примерами могут служить выдающиеся солдаты, такие как знаменитый сержант Элвин К. Йорк<sup>2</sup> (Первая мировая война) и лейтенант Оди Мерфи<sup>3</sup> (Вторая мировая война). Оба были до отчаянности инди-

---

<sup>1</sup> Гвинн Дайер – известный военный историк, преподаватель Британской Королевской военной академии Сандхерст, автор научно-популярных книг.

<sup>2</sup> Элвин Каллам Йорк (1887–1964) – американский солдат Первой мировой войны, получивший за проявленную храбрость Медаль Почета.

<sup>3</sup> Оди Мерфи (1925–1971) – участник Второй мировой войны, американский военный служащий, удостоенный наибольшего количества наград за личное мужество.

видуальными бойцами, которые определенно нацеливались на врага, а не стреляли в пространство. Возникает соблазн спросить, не идут ли эти солдаты в бой добровольно, потому что у них есть какое-то расстройство личности, которое, по мнению психологов, относительно часто встречается в любой популяции. Действительно, Гроссман цитирует исследование времен Второй мировой войны, предполагающее, что эти люди, примерно 2%, являются «агрессивными психопатами». Гроссман оспаривает это говоря, что многочисленные исследования показывают, что ветераны боевых действий не больше других склонны к насилию. На основании интервью, проведенных им с «настоящими огневиками», он утверждает, что «после возвращения с боевых действий они несомненно доказали, что они вносят более высокий вклад в процветание и благосостояние нашего общества».

Другими словами, должно быть что-то еще в воле и характере этих прирожденных солдат, которые кажутся хорошо приспособленными членами общества в мирное время. В дальнейшем я буду называть эти настоящих, или прирожденных солдат, «огневиками», и буду утверждать, что их мотивация проистекает из личной и экзистенциальной приверженности войне.

### **Разница между воинами и солдатами**

Оксфордский словарь английского языка определяет воина как кого-то, «чье занятие – война; воин, будь то солдат, моряк или (в последнее время) летчик; доблестный или опытный военный человек». В этом определении есть несколько важных компонентов. Во-первых, оно обозначает сильную приверженность человека войне – как и само это слово – и ведение им войны, где мастерство и опыт значительны, но где и то и другое может быть компенсировано доблестью, или так предполагает определение. Во-вторых, это определение утверждает, что воин может быть также и солдатом. Солдат, с другой стороны, определяется как тот, кто «служит в армии за плату; тот, кто принимает участие в военной службе или войне». Акцент здесь делается на институциональной принадлежности к армии или военным, чьим делом в более широком смысле является ведение войны. Стремление к бою здесь гораздо менее ярко выражено, чем в случае с воином.

Определение ОСАЯ не является достаточным, чтобы служить феноменологическим определением воинов или солдат, которое может быть использовано для дальнейшего анализа. Однако его основные принципы сохраняются в моем определении воинов: воин определяется как *солдат с личным и экзистенциальным стремлением освоить и испытать приемы ведения войны, который готов и способен как убивать, так и рисковать своей жизнью в бою.*

*Солдат:* сказать, что любой воин должен быть солдатом, значит отличить воинов от нерегулярных комбатантов и частных лиц. Солдат получает санкцию на борьбу от своего политического сообщества. Это необходимо, но недостаточно для того, чтобы солдат был воином.

Воин обязательно должен быть прежде всего солдатом, но не все солдаты, на самом деле очень немногие, являются воинами. Кроме того, сказать, что солдат – это воин, значит отличить его от наемников, потому что солдат в конечном счете служит какому-то – обычно политическому – делу. Если кто-то спросит солдата, были ли они мотивированы в первую очередь этим, заключая контракт, окажется, что обычно это не так. Сержант Кольбер из 1-го разведывательного батальона Корпуса морской пехоты США свидетельствует репортеру Эвану Райту о типичной жизненной позиции морпеха накануне иракской войны 2003 года:

Политика и идеология на самом деле не занимают мысли профессионального воина, почему он находится здесь, в пустыне, ожидая вторжения в страну. «Я не настолько идеалистичен, чтобы подписываться на борьбу добра со злом. У нас не было такой войны со времен Второй мировой. Я думаю, мы здесь для того, чтобы устранить этого парня (Саддама Хусейна – С. З.) от власти. Я не против, и я не собираюсь это пропустить». Для него это большой личный вызов. «Мы идем в великое неизвестное», – говорит он. – «Страшновато, не правда ли?» – добавляет он, лучезарно улыбаясь. – «Я не могу ждать другого случая».

Однако после открытого нападения на страну, таких как Перл-Харбор и 9/11, люди действительно записываются на военную службу, чтобы отомстить и/или защитить свою страну. Яркий пример – профессиональный футболист Пэт Тиллманн отказался от своего многомиллионного контракта, чтобы присоединиться к армейским рейндже-

рам США после 9/11. Обычно, даже если эта причина не фигурирует в качестве основной для подписания контракта, она присутствует в виде подтекста, как объясняет Сэмюэл Хайнс<sup>1</sup> со ссылкой на Вторую мировую войну: «Хотя выражение «война между добром и злом» явно не фигурирует в рассказах ветеранов, она там, за тем, что говорят – невысказанное убеждение, настолько определенное, что не нужно говорить, что это была война, стоящая того, чтобы сражаться».

И даже если не все войны, следовавшие за Второй мировой, были восприняты с такой же ясной моральной точки зрения как та война, большинство западных солдат, вероятно, находят некоторое утешение в том, что решение начать войну было демократически принято гражданским руководством, от которого военные получают приказы. Это легитимизирует воина, практикующего свое ремесло, и до настоящего времени ограничивает его, поскольку получается, что он участвует в войне не только от своего собственного имени. Но приверженность воина войне является личной, превосходящей то, что разумно просить и ожидать от солдата.

*Личная приверженность:* приверженность воина войне не должна быть личной в том смысле, в каком мы говорим о воинственных народах или культурах. Быть воином – это индивидуальное стремление, независимо от того, выражается ли оно как ясно сформулированный идеал подразделения или как добродетель, привходящая из конкретного окружения, например, у человека, который воспитывался, чтобы стать воином. Эта приверженность не обязательно должна быть добровольной с самого начала. Она может возникнуть апостериори, например, после того, как бой закалил солдата, призванного в армию.

Ветеран войны во Вьетнаме Дэйв Нельсон – хороший пример того, кто был воспитан воином с самого раннего возраста. Его отец был армейским рейнджером, возглавлявшим «Школу инструкторов по профессиональным действиям в джунглях» в Панаме, где юному Дэйву, которому было 12 лет, разрешалось общаться с войсками. Он научился жить один и выживать в джунглях, а свой первый прыжок с парашютом совершил в возрасте 13 лет.

---

<sup>1</sup> Сэмюэл Линн Хайнс (1924–2019) – американский писатель. В 1998 году он получил книжную премию имени Роберта Кеннеди за книгу «Солдатская история».

Я действительно был увлечен военной идеей. Я участвовал в парадах с гордостью, и разделял честь и славу с этими ребятами (...) было много гордости друг за друга и сильное чувство товарищества. Я должен был кататься на танках и стрелять из пушек. Мне приходится летать на вертолетах и самолетах. Мой отец показал мне все, что касается того, чтобы стать воином. Он научил меня стрелять, когда мне было шесть лет... Я мог бы жить один в лесу в десять лет. Он научил меня выживать самостоятельно.

По общему признанию, Нельсон – довольно редкий случай с точки зрения целенаправленного воспитания воина, но в некоторых частях Соединенных Штатов очень часто отцы и деды молодых людей обладают военным и даже боевым опытом. И некоторые из них, как можно было бы предположить, пришли, чтобы научиться воевать в Северную Африку, Европу или на Тихий океан, первоначально не обязательно добровольцами.

*Экзистенциальная приверженность:* суть различия между солдатом и воином заключается в этой экзистенциальной приверженности войне. Бытие воина не может быть сведено к инструментальным соображениям, в том числе и по следующим (далеко не исчерпывающим) причинам:

- Опыт боевых действий влечет за собой чрезвычайные личные страдания и лишения: голод, холод, болезни, раны, недостаток сна и т. д., что также часто приводит к серьезным травмам. Многие солдаты теперь заранее полностью осведомлены об этом и пока еще принимают на себя издержки военной службы.

- Статус, присваиваемый воинам, как особым людям, к которому примешивается сочетание подозрительности и восхищения со стороны широкой публики.

- Жертва своей жизнью – это дар, а не долг, и готовность постоянно сталкиваться с опасными для жизни ситуациями противоречит инструментальным достижениям.

Сказать, что приверженность является экзистенциальной, значит определить ее как несводимое к четким побуждениям или расчетам выгоды для индивида. Вероятно, экзистенциальные факторы у солдат и воинов относительно похожи; они различаются по степени готовности посвятить себя такому жизненному пути.

*Овладение мастерством ведения войны:* воины преуспевают на поле боя благодаря общей находчивости и превосходящим навыкам в сочетании с необходимой безжалостностью и решительностью, позволяющим воплотить эти навыки на практике. Это превосходство часто является результатом профессионализма, сформированного подготовкой и тренировкой, но может быть также и результатом «обучения на рабочем месте», приобретенным в бою. С одной стороны, боевой опыт является сущностью жизненного мира воина, но также возможно, с другой стороны, представить себе «воинов до боя», например, ветерана Вьетнама Дэйва Нельсона в его юности. Однако основой и главным критерием воина остается боевая эффективность. Среди навыков, необходимых в бою, некоторые являются универсальными – владение обстановкой, сохранение спокойствия под психологическим давлением и способность обращаться с оружием. Необходимы также сила воли и решительность, которые потребны, чтобы достичь мастерства в любом искусстве (не только в искусстве войны). Однако решительность, требуемая от воинов, заключается в том, чтобы сохранять способность действовать, испытывая психологическое давление всевозможных обстоятельств, находясь в окружении зрелища смерти и разрушения, страдая от лишений и оставаясь работоспособным в неблагоприятных климатических условиях и условиях местности.

Некоторые качества изменяются в зависимости от характера войны, например, от особенностей используемой тактики и вооружения. От Гомера до эпохи пороха мастерство ведения войны требовало физических навыков в рукопашном бою с копьями и мечами, где рубить и колоть было очень тяжелым трудом. В наше время огнестрельное оружие одержало верх. Один из основателей самого элитного подразделения в сегодняшней американской армии – оперативного отряда специального назначения «Дельта», известного в народе как «Дельта Форс», – командующий сержант-майор Эрик Хейни согласен с первенством навыков стрельбы: «Овладение этим навыком является начальным уровнем (абсолютным нулем) для оператора «Дельта Форс». Без него он был бы каким-то другим существом. Потому что, если говорить прямо, оператор «Дельты» – чрезвычайно опытный убийца». Этот тип навыка необходим в самых сложных сценариях, таких как освобождение заложников с помощью точного ближнего боя внутри



зданий, самолетов и транспортных средств. «Мы тренировались, – пишет Эрик Хейни, – чтобы спасать заложников, и если бы мы не могли удержаться, чтобы не поразить их в схватке, мы делали бы не свою работу. Если бы мы не были лучшими, тогда эту работу мог бы сделать отряд пехоты. Они могли бы просто войти и убить всех».

*Испытание войной:* воины жаждут быть испытанными в бою. Любопытство к этому высшему испытанию мужества и доблести сочетается с желанием проявить мужество, причем в критической ситуации; не уклоняясь от выполнения наиболее трудной задачи. Для большинства современных военных это предполагает определенную степень добровольности. Быстрый путь к бою часто пролегает через добровольное вступление в какое-либо элитное подразделение или подразделение сил спецопераций. Марк Боуден описывает волнение среди рейнджеров армии США в ходе развертывания в 1993 году в Сомали в составе тактической группой «Рейнджер»:

[Рейнджеры] не могли дождаться начала войны. Это была футбольная команда звезд, которая терпела травмирующие, изнурительные, опасные тренировки по двенадцать часов в день, семь дней в неделю в течение многих лет – и никогда не играла. Они тосковали по битве... Это было их ИСПЫТАНИЕ, единственное, что имело значение.

Сержант Майк Гудейл однажды попытался объяснить это своей матери, находясь в отпуске в Иллинойсе. Его мама была медсестрой, скептически относившейся к его бравade.

– А зачем кому-то идти на войну? – спросила она...

– Ты хочешь узнать, действительно ли ты справишься с этой работой, – объяснил он.

*Его жизнь:* гендерный аспект имеет решающее значение для любого исследования воинов, поскольку они практически всегда являются мужчинами. В этом контексте есть два важных аспекта: Во-первых, в какой степени в истории присутствовали женщины-воины, и хорошо ли они проявили себя в бою? Во-вторых, годятся ли женщины в воины сегодня? Ответ на последний вопрос будет дан ниже.

Исследуя историю женщин-воинов, израильский военный историк Мартин ван Кревельд приходит к выводу, что на протяжении всей истории женщины были зачинщицами и жертвами войны, а

также причиной войны, в которой сражались мужчины. Однако, несмотря на отдельные примеры, очень немногие женщины участвовали в том, что Клаузевиц называет «расплатой наличными в войне». Исключением является королевство Дагомея в Западной Африке в XVIII и XIX веках (современный Бенин). У короля Дагомеи Агаджи была большая постоянная армия, включавшая в себя несколько женских подразделений. Но то была особая ситуация, когда все общество было милитаризовано. В прошлом веке в тотальной войне женщины были представлены гораздо шире. В частности, в годы Второй мировой войны они чаще сражались в иррегулярных движениях Соппротивления Югославии, Франции и Италии, чем в качестве комбатантов регулярных войск. В западных армиях и в германской армии женщины не участвовали в боевых действиях, но в Красной Армии они составляли 2–3 процента военнослужащих. Подавляющее большинство были заняты на вспомогательных ролях – готовили пищу, ухаживали за больными и ранеными. Некоторые женщины служили летчиками и первоначально составили три женских авиационных полка (два бомбардировочных и один истребительный). Значительное число летчиков-истребителей составляли женщины, 12% в конце войны, включая двух асов, которым приписывали по дюжине побед каждой. Большое число советских женщин прошли снайперскую подготовку, но существует мало свидетельств того, что большинство из них действительно служили в боевых условиях, подобно тому, как женщины-призывники в Израиле традиционно проходили подготовку по владению оружием, хотя и не участвовали в боях. Тем не менее есть сообщения, что один советский снайпер убил целую роту немцев в течение 25 дней. И наоборот, опытный немецкий снайпер-егерь Зепп Алленбергер в апреле 1944 года вел бой с ротой советских женщин-снайперов, и на его счет было записано 18 человек. По подсчетам Ван Кревельда, число советских женщин, прошедших военную подготовку, составляло около 0,7% от общего числа военнослужащих Красной Армии, и он предполагает, что по крайней мере один линейный полк состоял из женщин.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Говоря о роли женщин в Красной Армии в годы Великой Отечественной войны, автор опирается на недостаточно точные факты из недостаточно достоверных источников.

Другими словами, историческая летопись показывает, что женщин-воинов было немного, отчасти потому, что только общества, находящиеся в состоянии тотальной войны, прибегали к мобилизации женщин. При мобилизации большинство женщин служат на вспомогательных должностях, некоторые – в иррегулярных подразделениях, а некоторые участвуют в боевых действиях, проявляя себя способными воинами в нескольких исключительных случаях.

*Желание и способность убивать*: готовность и способность на самом деле убивать – это в сочетании с такой же готовностью пожертвовать жизнью в бою – последний довод (*ultimo ratio*) в пользу воина. Агрессивность – дополнительное качество, в неприятных ситуациях дающая преимущество воину перед солдатом. Убийство подкрепляется безжалостностью, но это не значит, что убийство бессмысленно. Для ветерана Вьетнама Дэйва Нельсона точность и сдержанность в убийстве были просто необходимы:

Я не мог мириться с жестоким обращением с мирными жителями – особенно с детьми и подростками и женщинами. Это было очень личное дело для меня, это шло вразрез со всем, чему меня учили. Это повлияло на мое решение стать снайпером. «Чистое» убийство показывает уважение к врагу, но убивать гражданских или терять в бою контроль над собой и своими представлениями о жизни – это неправильно... это и есть уважение к своему врагу... такова концепция, лежащая в основе воина. Убивайте чисто, убивайте быстро, убивайте эффективно, без злобы или жестокости.

С другой стороны, хотя сдержанность в убийстве имеет решающее значение, не менее важно уметь убивать, и это не может считаться само собой разумеющимся даже в подразделениях спецназа, как напоминает нам Миллер:

Вопреки распространенному мнению, не все бойцы сил спецопераций были «плохими до мозга костей»... Я узнал, что не все спецназовцы были убийцами. Я столкнулся со многими действительно хорошими, уравновешенными людьми, которые просто не были убийцами. Эти ребята отправлялись на задания и собирали выдающиеся разведданные, но тот факт, что они не могли заставить себя стрелять по врагу, причинял им огорчение. Это их изводило ... до такой степени, что они больше не хотели выходить на задание. Они готовы были брать за любую работу по лагерю, только бы снова не выходить на задание.

*Готовность пожертвовать жизнью:* трудно определимое качество, потому что окончательная готовность пожертвовать жизнью – не говоря уже о способности – может быть доказана только действиями, которые почти наверняка приведут к смерти. Но войны хотят выжить, а не умереть, и все же желание и способность рисковать жизнью в бою создает необходимый баланс между желанием выжить и желанием убивать. Если убийство не преследует высшей цели и не сочетается по меньшей мере с незначительным риском смерти, то убийство более уместно называть предумышленным убийством и бойней соответственно. Эта идея должна рассматриваться в более широком контексте войны, а не в конкретных боевых ситуациях. На войне успешная засада может действительно напоминать бойню, но контекст войны, где есть риск, делает ее правильно называемой боем, а не бойней.

Отвращение к риску, как правило, не является парализующим фактором среди воинов. Когда в конце 2001 года американские войска попытались захватить высшее руководство «Аль-Каиды» в пещерном комплексе Тора-Бора, приказ о прекращении операции поступил от гражданского руководства, минуя штаб командующего Центральным командованием генерала Томми Р. Фрэнкса, по соображениям избыточного риска. Размышляя о предстоящей (в конечном счете кульминационной) миссии передового поста управления авиацией на вершине горы Такур-Гар в долине Шах-и-Кот во время операции «Анаконда», американский боец SEAL «Плита» прикинул, что шансы столкнуться с врагом, вероятно, были «100 процентов». Но враги будут представлены «одиночками и парами или маленьким патрулем из четырех парней». Он взвесил все риски, и они показались ему вполне разумными. Кроме того, подумал он тогда, «мы работаем, не сводя риск к нулю – иначе сюда послали бы бухгалтеров».

Как следует из определения воина, у них существует сильная индивидуальная экзистенциальная приверженность борьбе. Именно в противостоянии с подсознательным боевым переживанием индивид подвергается испытанию, и тут окончательно утверждается различие между воинами и солдатами. Тот факт, что воины сражаются потому, что у них есть личная и экзистенциальная приверженность бою, также подтверждается индивидуальными письменными отчетами о боевых переживаниях. Каковы последствия этого знания?

## **Последствия различия между воином и солдатом для западных военнослужащих**

Понимание того, что боевая мотивация воинов проистекает из их внутренней экзистенциальной приверженности бою, предполагает, что они должны оцениваться с точки зрения проявления индивидуальных отличий в боевой обстановке, как прямо, так и косвенно, например, в прямом действии или в качестве руководителей первичных групп. Как следует из определения воина, это относится как к нападению с точки зрения убийства и принятия риска, так и в более общем плане к профессионализму, который приводит к обоснованному принятию решений на сдерживание и обострение тактических действий. Воины являются одним из – возможно, наиболее – важных активов любой армии, потому что в отличие от различных систем вооружения и тактических действий они могут быть использованы в любом сценарии и неизбежно образуют ядро усилий, направленных на победу в этом сценарии. Тогда возникает вопрос: как наиболее осмысленно использовать личную и экзистенциальную приверженность воина войне?

### *Организация и подбор персонала*

В военных организациях существует два основных варианта использования воинов. Первый – найти этих людей, выявив их индивидуальные способности в полевых условиях, и просто оставить их в подразделениях, где их таланты как исключительных солдат, так и лидеров будут использованы в бою. Разновидностью этого варианта является подход морской пехоты США, когда лучшие солдаты отбираются на поле боя и отправляются с театра военных действий для обучения на офицеров, что гарантирует, что офицеры будут обладать самыми современными знаниями, основанными на недавнем опыте.

Другой вариант состоит в объединении воинов в специальные подразделения с повышенным уровнем амбиций с точки зрения навыков, рисков и стратегического воздействия. Такие подразделения – это то, что мы называем Силами специальных операций (ССО). Они могут быть определены как «специально организованные, обученные и оснащенные военные и полувоенные формирования, которые проводят

специальные операции для достижения военных, политических, экономических или информационных целей в целом нетрадиционными средствами во враждебных, запрещенных или политически чувствительных районах». Требования к операторам спецназа настолько высоки, что воины по необходимости становятся жизненной основой таких подразделений. Воины, в свою очередь, оказываются привлеченными к этим подразделениям именно из-за трудности задач и вероятности участвовать в бою.

Первый вариант практикуется большинством пехотных частей, молчаливо признающих существование воинов в своих рядах. Некоторые компоненты, такие как морская пехота США, придерживаются мнения, что практически любой человек может быть превращен в хорошего с точки зрения Культуры организации и Морального Духа солдата с помощью индоктринации, подготовки и обучения в ходе базовой подготовки. Хотя хороший солдат не обязательно является воином, воины часто становятся лидерами первичных групп среди солдат. Морские пехотинцы также готовятся воевать в больших соединениях с целью выиграть значительные – даже масштаба битвы – сражения. Человеческие ресурсы важны, поэтому роль воинов в этом контексте сосредоточена на лидерстве, а также на проявлении и поддержании инициативы. Здесь в высокой степени развит эгалитаризм, и воин является одним из многих бойцов, который может умножить свои навыки скорее в роли руководителя, чем только в стремлении к личному совершенству в бою.

ССО, с другой стороны, всецело основаны на идее, что они – особые люди, отобранные для выполнения особой работы. Вместо эгалитаризма вся организация основана на элитарности. Вербовка в ССО специально нацелена на тип воина и одновременно пытается привлечь их и отсеять других с помощью периода особенно строгого отбора.

### *Отбор и мотивация*

Личные обязательства лежат в основе жизненного мира воина. Поговорка американских солдат во время Второй мировой войны гласила, что выживание на протяжении курса базовой подготовки не является доказательством мужественности, но невыживание – это доказатель-

ство обратного. Эта логика все еще лежит в основе отбора военного персонала в мирное время, особенно в войсках специальных операций. В то время как американские спецподразделения к настоящему времени (после 9/11) имеют на выбор огромное количество проверенных в боях солдат, для остальных западных ССО необходимо решать эту проблему с помощью чрезвычайно строгих критериев отбора, созданных для отсеивания тех, кто не желает или не мотивирован подвергаться экстремальным трудностям. Отбирающему персоналу почти невозможно выяснить, есть ли у данного рекрута то, что он должен вынести и совершить в бою до наступления времени фактического опыта. Однако для новобранцев вполне возможно создать условия из таких трудностей и страданий, чтобы они могли продемонстрировать самим себе и друг другу, что в меру своих знаний они обладают достаточной силой воли и умственными и физическими возможностями для выполнения очень сложных задач, сопряженных с высоким риском; в основном для того, чтобы примерно воссоздать некоторые требования, предъявляемые боевыми действиями. Капитан Роб Коннолли из снайперской школы британской армии в Уэльсе объясняет, каким подходом руководствуются в этой школе:

Поскольку мы не можем воссоздать настоящий страх и опасность битвы, мы воздействуем на них холодом, жаждой и болью, пока они могут идти, а затем даем этого еще чуть-чуть, чтобы они могли увидеть, из чего они сделаны. Речь идет не о том, чтобы заставить их потерпеть неудачу, а о том, чтобы заставить превзойти себя.

Хотя этот метод никогда не станет надежной заменой реальности, по крайней мере можно предположить, что те, кто не желает или не может подвергаться серьезным испытаниям в мирное время, могут быть в среднем менее подготовлены к бою, чем прочие их соратники. Это фактически означает, что «в ССО не отбирают», они «выбирают из», указывает Анна Саймонс, потому что выбор «предназначен для определения того, кто не подходит, кто не несет свой груз, кто не уживается, кто не может перекатываться под ударами, справляться с неожиданными или действовать в «серой зоне». Настоящее испытание – в бою, и это не только боевые переживания, но и готовность продолжать

добровольно участвовать в нем. Это свидетельствует о личной и действительно экзистенциальной приверженности борьбе, которая является частью определения воина.

Нет никаких сомнений в том, что у Сил специальных операций есть такие люди. Хорошо известными примерами из новейшей истории являются такие личности, как финно-американский боец Ларри Торн, Дик Медоуз, Франклин Миллер, Том Норрис и Роберт Говард. Мотивационные последствия для этих воинов, которые заключали личный контракт с войной, очевидны: они будут искать подразделения, где профессионализм, риски и требования являются самыми высокими, и в современном стратегическом ландшафте лежат в сфере специальной войны. Иногда это обязательство предполагает принесение в жертву значительных выгод. Несмотря на то, что Торн был офицером финской армии, он был готов вновь начать свою военную карьеру в качестве рядового армии США, дослужившись впоследствии до звания капитана. Он не единственный пример того, как воины жертвуют званиями и другими привилегиями, чтобы остаться в силах спецопераций. Многие «тюлени», например, во времена Вьетнама не могли надеяться подняться высоко по служебной лестнице, оставаясь в специальных войсках, поскольку в те дни у спецназовцев не было отдельного карьерного пути. Один давно служащий офицер-«тюлень», взявший на себя это обязательство, объясняет:

Вы могли благоразумно остаться в ССО [на всю свою карьеру] и иметь все назначения в рамках военно-морских специальных заданий... Разумным ожиданием после двадцатилетней карьеры было бы уйти в отставку в звании лейтенант-коммандера... И все мы пошли по этому пути, зная это. Просто потому, что именно этим мы хотели зарабатывать себе на жизнь.

Очевидно, что многие мужчины готовы многим пожертвовать, чтобы остаться членами сообщества сил специальных операций.

### *Руководство и обучение*

Подход ССО к отбору воинов подразумевает, что воины *раскрываются*, и что они не могут быть *созданы*, что имеет последствия для руководства ими и их обучения. «Вы остаетесь тем, кто вы есть», —



как выразился один оператор спецназа. Уместно думать о воинах как о «настоящих огневиках» С. Л. А. Маршалла. Хотя во Вьетнаме доля стреляющих была доведена до 95%, мы можем с уверенностью предположить, что 95% солдат не были превращены в воинов только благодаря увеличению количества солдат, ведущих огонь. «Настоящие огневики» отличаются чем-то гораздо большим, нежели темп стрельбы, здесь, вероятно, разумно говорить о воинском духе, экзистенциальном подходе к ремеслу, который формирует все аспекты жизни воина. «Это образ жизни, а не работа», – что означает, что если ССО успешно набирают типажи воинов, то следует также ожидать, что такие воины будут более уравновешенными, информированными и осторожными, когда речь заходит о принятии боевых решений, выполнении политически деликатных заданий и сосредоточенности в разведке, но тем не менее более безжалостными в решающий момент. Такие прирожденные бойцы в основном соответствуют более высокому уровню профессионализма.

На это указывает также тенденция увеличения среднего возраста в некоторых ССО, отражающая потребность как в военном, так и в общем жизненном опыте. И хотя феноменальное увеличение доли стреляющих, которое имело место между Второй мировой войной и Вьетнамом, действительно свидетельствует о повышении боевой активности обычных солдат, сейчас это может иметь вредные последствия с точки зрения сопутствующего ущерба, особенно если мы помним, что войска Второй мировой войны сражались против четко обозначенного обычного вооруженного противника, в то время как теперешние боевые действия чаще всего происходят в гуще людей в городских условиях с врагами, далеко не всегда носящими униформу, маскирующихся в толпе гражданских лиц.

Существует некоторая озабоченность по поводу того, что способ организации воинов, принятый в ССО, может иметь нежелательный эффект возникновения самореферентного набора норм, которые проистекают из их *esprit de corps* как элиты элит, возвышающейся над теми, кого Дельта-оператор Хоу называл «солдатством низшего порядка». Для обеспечения подотчетности и сплоченности важно, чтобы высшее руководство таких подразделений было хорошо встроено в командную структуру вооруженных сил, с одной стороны, и, в свою

очередь, уважалось рядовыми операторами. Для обеспечения последнего преимуществом является то, что командир любого специального подразделения прошел точно такой же изнурительный отбор, как и все его солдаты. Так обстоит дело в некоторых странах Запада, но далеко не во всех.

Воины с боевым опытом оказывают очень значительное влияние на тактику подразделения также в рамках подхода, принятого в морской пехоте, поскольку они неизбежно выступают как в качестве задающих норму поведения бойцов, так и как командиры отделений. Когда в 2003 году бойцы 2-го взвода роты «Браво» 1-го разведывательного батальона морской пехоты США вошли в Ирак, их командир Натаниэль Фик<sup>1</sup> высказался за безжалостный подход к стрельбе, отдавая предпочтение защите своих собственных войск, а не соблюдению осторожности по отношению к гражданским лицам. Комендор-сержант Винн с другой стороны выступал за более сдержанный подход в своей мотивационной речи, произнесенной им перед пересечением иракской границы:

«Я провел пять месяцев в Сомали, и у нас там было много хороших убийств», – сказал он. Он пристально, не мигая, вглядывается в людей, стоящих перед ним, позволяя своему авторитету снайпера-убийцы перелиться в их глаза. «Но мы позволили уйти гораздо большему количеству плохих парней, чем убили, и это нормально. Не растрачивайтесь на хрен на мать или какого-нибудь ребенка. Не стреляйте в толпу. Эти люди к северу отсюда были угнетены в течение многих лет. Они такие же, как и мы. Не причиняйте им вреда, даже если вы сможете оправдать это позже в соответствии с нашими правилами ведения боевых действий».

Морские пехотинцы этого подразделения пережили несколько шокирующих случаев экстраординарного обстрела неопытными морскими пехотинцами резерва их колонны на пути к Багдаду, оказавшись в ситуации, когда боевой опыт почти наверняка умерил бы частоту и точность стрельбы. Отсюда следует, что воины являются идеальными боевыми командирами из-за их относительного превосходства над

---

<sup>1</sup> Натаниэль Фик – капитан корпуса морской пехоты США, участник кампаний в Афганистане и Ираке, опубликовавший автобиографический роман «Морпехи» о службе в морской пехоте и участии в военных конфликтах.

своими соратниками в боевых ситуациях. С другой стороны, это полномасштабное боевое мастерство может быть еще лучше реализовано в подразделениях ССО, чья работа иногда является тайной и чрезвычайно политически и юридически деликатной. В идеальном мире все боевые солдаты имели бы навыки и качества воинов, но, увы, мы не все одинаковы.

### *Равенство*

Воины – особый тип солдат, действительно особый тип человеческих существ. Их готовность рассматривать боевые действия как образ жизни отличает их от подавляющего большинства людей. Только по этой причине взгляды на них расходятся с широко распространенным взглядом на равенство в западном обществе, который все больше отражается даже в традиционно консервативных военных институтах. Были ли женщины удалены из боевых подразделений по моральным и нормативным причинам или же боевые действия просто были слишком физически жесткими, чтобы они могли справиться с ними, – является важным политическим и военным вопросом. Согласно некоторым исследованиям, женщины в значительной степени уступают мужчинам как в физической силе, так и в вероятности травматизации. Исследования, проведенные армией США за последние несколько лет, показывают, что в среднем женщины-новобранцы армии США обладают 55% силы верхней части тела и 72% силы нижней части тела среднего мужчины. Одно исследование показало, что в целом только 5% лучших в физическом отношении женщин так же сильны, как и средний мужчина. Подобные выводы применимы, когда речь заходит о беге на средние и длинные дистанции. Кроме того, мужчины лучше реагируют на тяжелые физические нагрузки, потому что у них относительно больше мышечной массы.

Еще один важный фактор, связанный с работоспособностью в полевых условиях, – устойчивость к травмам. Среди советских женщин, воевавших во время Второй мировой войны, многие испытывали серьезные проблемы со здоровьем. Кревельд цитирует одну женщину: «Все мы были больны... все мы по-прежнему больны... женское тело не создано для таких трудностей... война не только лишила нас молодости, но и лишила многих из нас возможности иметь детей». Эпизо-

дические свидетельства Второй мировой войны подкрепляются более научными современными находками:

В Вест-Пойнте в начале 1980-х годов женщины страдали в десять раз чаще от стрессовых надломов, чем мужчины... травмы также заставляли женщин проводить в пять раз больше дней в статусе ограниченной годности, чем мужчин... В Канаде только 1 процент женщин, начавших стандартную подготовку пехотинца, закончили ее.

Многие могут возразить, что физическая подготовка не так важна в современных вооруженных силах, с их мобильной и аэромобильной пехотой, бронетанковыми войсками и широким использованием авиации. Это утверждение недействительно по двум причинам. Во-первых, использование форсированных маршей для проверки общей выносливости и силы воли является наиболее надежным показателем боевой эффективности из всех до сих пор изобретенных, как показывает процедура отбора в силы спецопераций. Во-вторых, афганский театр военных действий оказался чрезвычайно сложным с точки зрения физических нагрузок, поскольку норвежские спецназовцы в некоторых ситуациях вынуждены были нести 200-фунтовые рюкзаки при 60 градусах по Цельсию (140 градусов по Фаренгейту). Прозрение ветерана Корейской войны и самого награжденного за службу во Вьетнаме офицера, покойного полковника Дэвида Хакворта на этой ноте все еще звучит правдиво:

Я действительно знаю из восьми лет наземных боев, что немногие женщины могли выносить их жестокость достаточно долго... Наземная война не умерла. Щенки в линии (line doggies) все равно будут сражаться с врагом глаза в глаза, брюхо к брюху. И в этой ситуации женщины оказываются в невыгодном положении. Мускулы еще какое-то время будут значить больше, чем компьютерный интеллект. 110-фунтовая женщина, даже если у нее сердце льва, не сможет вытащить из боя своего раненого 200-фунтового товарища.

Несмотря на это, Джошуа Гольдштейн<sup>1</sup> совершенно прав, напоминая нам, что если бы победа в войнах сводилась только к физической мощи, то американская армия во Вьетнаме без труда одержала бы

---

<sup>1</sup> Джошуа С. Гольдштейн – почетный профессор международных отношений Американского университета.

победу. Первый пункт стратегической обстановки: западные военные сражаются далеко от дома, в форме экспедиций, чаще всего в кампаниях, где противник не должен побеждать, а только избегать поражений. В условиях ограничения политической волей бюджета и человеческих ресурсов военные вынуждены следить за тем, чтобы каждый человек, желающий сражаться, был не просто способным, а «очень способным». Отчасти это является причиной относительного доктринального всплеска интереса к ССО в вооруженных силах периода постмодерна.

В современных ССО решение вопроса о разрешении женщинам участвовать в профессиональном отборе, различается от страны к стране. В спецподразделения США и Великобритании женщины не допускаются, тогда как в норвежских спецподразделениях женщинам разрешается попробовать свои силы, но критерии отбора остаются одинаковыми для женщин и мужчин. В результате ни одна женщина до сих пор не преодолела порог отбора в силы спецопераций. Учитывая относительную физическую слабость женщин и их склонность к травмам, это неудивительно. Тем более что отбор в британских и норвежских спецподразделениях настолько строг, что только около 5% хорошо подготовленных и мотивированных мужчин выдерживают его с первого раза. С другой стороны, надо учитывать, что только 5% женщин так же сильны, как средний мужчина, а средний мужчина сам по себе далеко не всегда подходит и оказывается недостаточно силен для ССО. Ежедневная служба в этих подразделениях характеризуется крайне тяжелыми условиями. Например, обычный элемент стандартной квалификации подразделений военно-морского спецназа – abordаж катеров с оружием и снаряжением – требует гораздо больше физической силы верхней части тела, чем выполнение подтягиваний – упражнения, которое 70% мужчин, собранных в тренажерном зале для силовых тренировок, выполнить не смогли.

Однако это не означает, что женщины не могут быть воинами как иногда в прошлом; можно представить, что женщина когда-нибудь пройдет отбор в специальные войска. Но то, как западные воины институционализируются, специализируются и направляются в определенные подразделения, подразумевает, что эти позиции сегодня практически закрыты для женщин. С точки зрения затрат это имеет большой смысл, поскольку военная служба в целом и специальная

служба в частности в значительной степени ориентированы на обеспечение того, чтобы каждый солдат или оператор на местах хорошо проявил себя в бою. Возможно, именно в этой области мы еще какое-то время будем видеть тех, кого Фрэнсис Фукуяма<sup>1</sup> называет «последними людьми». Другой вопрос – как лучше всего использовать таких людей?

### *Затраты и использование*

В конечном счете даже воины не устраниются от анализа затрат и выгод, связанных с их содержанием. Вопрос об отборе в специальные подразделения и, таким образом, о лишении линейных подразделений их лучших солдат был спорным, по крайней мере, со времен Второй мировой войны. Критики задаются вопросом, стоят ли потери ценной живой силы в сочетании с высокими затратами на подготовку и материальное обеспечение тех выгод, которые предлагают специальные подразделения. Могут ли воины лучше использоваться в специализированных подразделениях, чем если бы они были рассредоточены по линейным подразделениям, где они могли бы внести больший вклад, помогая обычным солдатам? Одним из возможных последствий отбора является то, что подразделение, переполненное воинами, становится настолько ценным товаром, что им очень неохотно рискуют, даже для того типа миссий, для которых оно предназначено. Объясняя, почему он прервал иранскую миссию по спасению заложников в 1980 году, когда были сбиты пять вертолетов в пустыне полковник Чарли Беквит сказал прессе: «Я вовсе не собирался участвовать в вечеринке с бестолковой погрузкой на кучу вертолетов, чтобы взлететь и убить кучу лучших в мире солдат». Аналогичное рассуждение применимо и к кавалерам Медали Почета, которые – иногда против своей воли, как в случае с Франклином Миллером – ввиду ценности для использования их по линии связей с общественностью, эвакуируются из зоны боевых действий.

В этом проявляется еще одна разновидность неприятия риска, столь распространенная сегодня на Западе, и она иллюстрирует па-

---

<sup>1</sup> Ёсихиро Фрэнсис Фукуяма – американский философ, политолог, политический экономист и писатель японского происхождения; известен благодаря книге «Конец истории и последний человек» (1992).

радокс: мы организуем воинов в специализированные элитные подразделения, признавая их качества и используя их потенциал, и эти подразделения должны быть отправлены заступить путь злу именно потому, что ожидается, что только отдельные операторы сил спецопераций – все добровольцы – готовы как к работе, так и к риску. С другой стороны, эти подразделения становятся настолько ценным товаром, что они используются с неохотой или с полной некомпетентностью. Это нежелание может исходить от различных уровней, как от военных, так и политических. Президенту Биллу Клинтону пришлось проявить значительную политическую волю по задержанию или убийству Усамы бен Ладена в 1997 и 1998 годах, когда американское сообщество специальных операций разработало и отрететировало соответствующие миссии, но не смогло получить одобрение Объединенного комитета начальников штабов и Центрального разведывательного управления на их выполнение, ввиду высокого уровня риска.

Выбор наиболее полезного способа использования воинов зависит от стратегических целей. На данный момент стратегические цели Организации Североатлантического договора (НАТО), например, в Афганистане остаются неясными. Воины в составе ССО очень хорошо участвуют в охоте на террористов, добиваясь некоторого успеха. Однако если цель состоит в том, чтобы разгромить мятеж талибов на юге и создать там условия для поддержания порядка, то необходимы значительные человеческие ресурсы, и тогда воины более необходимы для выполнения руководящих функций в пехотных подразделениях, вместо того, чтобы тратить большую часть своего времени на сбор достоверных разведданных о высокопоставленных вражеских лидерах. Проблема заключается в том, что воинов не так уж много, чтобы охватить все стоящие перед войсками задачи. Трудно использовать их в обоих направлениях. Кроме того, иногда воины складывают оружие и отказываются сражаться.

*Что происходит, когда воин отказывается сражаться?*

Необходимо признавать не только значение человеческого потенциала, но и ограниченность человеческого элемента в войне, даже в случае воинов, чья приверженность войне сильнее, чем у большин-

ства военнослужащих, но все же ограничена и подвержена ошибкам. В фильме Фрэнсиса Форда Копполы «Апокалипсис сегодня» есть пугающий момент, когда капитана спецназа Уилларда кратко информируют о предстоящей ему миссии по уничтожению свирепого полковника спецназа Курца. Слушая пленку, на которой Курц бредит, командуя миссией генерал говорит Уилларду, что «иногда темная сторона побеждает то, что Линкольн называл лучшими ангелами нашей природы. У каждого человека есть переломный момент. Он есть у тебя и у меня. Вальтер Курц добрался до своего». Переломный момент – это момент, когда солдат или воин ломается до такой степени, что не может функционировать в бою, или наоборот, когда он сбрасывает все ограничения и ведет войну в личной неограниченной манере, как это делает Курц. Большинство военных психологов полагают, что каждый человек в определенный момент поддается тяготам боя, хотя примерно два процента солдат способны выдерживать его психологическое давление бесконечно. Некоторые отказываются воевать из-за разочарования в своем деле, или потому, что у них есть сильные сомнения в том, каким именно образом ведется кампания. Другие отказываются сражаться, потому что чувствуют, что широкая общественность не поддерживает их, и что их жертвы не признаются.

Какова бы ни была причина, на протяжении всей истории воины складывали оружие и говорили: «Хватит». Существуют как внутренние, так и внешние измерения, влияющие на обстоятельства, при которых воины складывают оружие. Очень важно, чтобы внутренний мир воина (intrinsic) и внешний мир (extrinsic) оставались в значительной степени синхронизированными, потому что, когда этот баланс нарушается, становится очень трудно поддерживать мотивацию не только сражаться, но и сражаться согласно своему воинскому духу. Внутренние измерения – это те, которые непосредственно вытекают из определения воина, а именно личная и экзистенциальная приверженность воина овладению искусством ведения войны и готовность и способность убивать и жертвовать своей жизнью в бою в рамках институциональных ограничений, за соблюдение которых несут ответственность все солдаты. Эти внутренние измерения в значительной степени воспринимаются индивидуально, но они сильно зависят от социального окружения и состава подразделения, членом которой является человек, а также



от цели, которой это подразделение в конечном счете служит. Другими словами, даже если стремление воина сражаться не равносильно стремлению служить правому делу, индивидуальная мотивация значительно усиливается принадлежностью к элитному подразделению, где признание исходит от соратников, а не от широкой публики.

Если же, с другой стороны, широкая общественность неодобрительно относится к вкладу воюющих людей, а подразделение, к которому принадлежит солдат, социально или тактически дисфункционально, то вероятность того, что воин захочет уйти, становится гораздо выше. Все это усугубляется довольно необычным опытом крайней жестокости, который, например, во Вьетнаме был общей тактикой борьбы с Вьетконгом: неоднократно возвращавшийся во Вьетнам Дэйв Нельсон обнаружил, что «война разорвала меня, потому что я пытался применить профессиональную концепцию служения к Вьетнаму... Вьетнам нанес смертельный удар по понятию воина. Во Вьетнаме – их концепция войны уходит в глубь веков... по их понятиям, заманивание болванов в ловушку с помощью маленьких детей – это часть войны». Противодействие последствиям такого многомерного смешанного воздействия на индивидов, конечно, чрезвычайно трудно осуществить с точки зрения военной организации.

Формирование и поддержание сплоченности подразделений имеет важное значение для поддержания у военнослужащих мотивации в целом и смягчения боевых травм в частности. По словам Джонатана Шей<sup>1</sup>, «разрушение сплоченности подразделений политикой индивидуальной ротации во Вьетнаме не может быть переоценено как причина, по которой было так много психологических травм, которые могли бы быть исцелены спонтанно, вместо этого стали хроническими». Подход, практикуемый ССО, при котором отбираются отдельные лица, также очень сильно фокусируется на социальных навыках, поскольку крайне важно, чтобы индивидуальный оператор был сильным командным игроком. Подразделения обычно тренируются вместе, и операторы хорошо узнают друг друга задолго до того, как вступают в бой.

---

<sup>1</sup> Джонатан Шей – врач и клинический психолог. Наиболее известен своими публикациями, в которых сравниваются переживания ветеранов Вьетнама с описаниями Троянской войны и возвращения героев Гомера домой в «Илиаде» и «Одиссее».

Они вместе идут на войну и вместе покидают театр военных действий как единое целое. Такой подход практиковала австралийская SAS во Вьетнаме, который работал намного лучше, чем американский подход с индивидуальной заменой в подразделениях. Однако этот урок был усвоен и применялся как британцами после Фолклендской войны, так и американскими подразделениями, участвовавшими в Первой войне в Персидском заливе.

## Выводы

В этой статье утверждалось, что существует особый вид прирожденных солдат, которых я назвал воинами, у которых более, чем у обычных солдат, выражена мотивация к освоению боевого опыта и выработке боевого мастерства. Их приверженность войне в большей степени объясняется их личными качествами и экзистенциальной приверженностью своему ремеслу. Приверженность часто бывает настолько сильна, что некоторые воины возвращаются в бой неоднократно, будь то на тактическом уровне или на уровне кампании. Действительно, личная приверженность войне может быть настолько сильной, что некоторые воины продолжают сражаться, даже если война не может быть выиграна, например, как некоторые немецкие солдаты сражались до самого конца во Второй мировой войне или некоторые американцы во Вьетнаме.

Хотя воины встречаются относительно редко, военные руководители оказывают им медвежью услугу, чрезмерно оберегая их подразделения, которые используются с большой неохотой. Такие люди должны быть в поле; именно там они жаждут находиться после добровольного прохождения многоступенчатого отбора. И если недавние войны в Афганистане и Ираке решительно чему-то научили, так это тому, что человеческий фактор все еще играет решающую роль в войне. Принципиальная дилемма для воинов в наши дни – в отличие от Ахилла, как напоминает нам Кокер<sup>1</sup>, – заключается в том, что они не могут сражаться только за себя. Они представляют свои общества и получают от них моральную санкцию на убийство и поддержку в борьбе. Важно, чтобы как общественность, так и командиры подразделе-

---

<sup>1</sup> Cristopher Coker, *Warrior Ethos: Military Culture and the War of Terror*, 2007.

ний уважали границы добровольности в выполнении своего воинского долга, поскольку деятельный воинский дух основывается на индивидуальной готовности подвергаться риску и трудностям. Этот момент становится особенно актуальным в связи с соображениями о чрезмерно раздутых вооруженных силах, которые непреднамеренно привлекают внимание к численности, а не к качеству действующей армии, что приводит, среди прочего, к тому, что в Соединенных Штатах кажется оправданным массовое развертывание ССО, что не соответствует самому содержанию этого термина.

Качество важнее количества, когда речь заходит о личном обязательстве участвовать во все более непростых войнах, непопулярных в собственном обществе. Без качественного и профессионального элемента воинов, являющегося основой как для мотивации, так и для боевого руководства и поддержания результативности боевой деятельности, проведение эффективных операций высокой интенсивности может стать крайне затруднительным. Войны, в которых сегодня участвует Запад, характеризуются большой сложностью, что порождает проблемы трения, как тактического, так и стратегического. Согласно Клаузевицу, лучшее лекарство от трения – опыт. Хотя опыт предпочтительнее, талант, возможно, является его наилучшей заменой, и оба эти качества можно найти в воинах.

По-прежнему важно ставить воинов на ответственные посты, сейчас более чем когда-либо. Как показывает концепция «стратегического капрала», действия немногих отдельных лиц могут иметь серьезные стратегические и политические последствия в современных вооруженных конфликтах, которые направлены на обеспечение конъюнктуры, а не на достижение решающего результата. К этой конъюнктуре обычно очень чувствительны сердца и умы якобы пассивного гражданского населения, и она часто активно затрагивает его. Многое можно сказать в пользу направления воинов в Силы специальных операций, потому что они всегда первыми вступают на вражескую территорию, а в борьбе с повстанцами и в контртеррористических операциях крайне важно, чтобы первые следы, оставленные там, не были большими, громоздкими, небрежными и излишне бесчувственными. Вместо этого они должны быть чувствительными, гибкими, точными и сдержанными, но очень агрессивными в решающий момент.

# ИНТЕГРАЦИЯ ЖЕНЩИН В ВОЕННУЮ СЛУЖБУ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

*Кэрри Х. Кеннеди и Розмари К. Мэлоун*

## Введение

Исторически сложилось так, что отношение военных к женщинам в армии менялось, от наращивания их численности, когда того требовала военная необходимость, до сокращения или отстранения их от службы, когда возобновлялся мир; однако движение за гражданские права, прекращение призыва, доказанная заслуга женщин-военнослужащих и отсутствие четко выраженного фронта в современной войне изменили эту традицию.

Женщины больше не служат за линией фронта. Они все больше интегрируются в боевые подразделения, и доля женщин-военнослужащих, неуклонно растет. Понятие о жизни и выживании динамично меняется, и оно принципиально отличается для женщин-военнослужащих по сравнению с их коллегами-мужчинами.

В этой главе рассматривается эволюция продолжающейся интеграции женщин в вооруженные силы, аргументы за и против службы женщин, а также специфические трудности, с которыми сталкиваются женщины на службе своей стране.

## Исторический обзор службы женщин в Вооруженных силах США

*Пусть поколения знают, что женщины  
в военной форме тоже гарантировали их свободу.*

Мэри Эдвардс Уокер (армия США,  
награждена Медалью Почета, 1866 г.)

Привлечение женщин к военной службе в США имеет долгую историю, начиная с Войны за независимость, когда среди тех, кто участвовал в распределении солдатских рационов одна женщина приходилась на каждые 15 мужчин. Большинство этих женщин были женами и матерями солдат, а некоторые служили на передовой, чистили пушки в артиллерийских подразделениях.

Джордж Вашингтон призывал женщин служить медсестрами и платил им столько же, сколько мужчинам-солдатам (25 центов в день). Как в войсках Конфедерации, так и армии Союза женщины служили шпионами, диверсантами, поварами, оружейниками, кузнецами, разведчиками, возчиками, проводниками, прачками и медсестрами, и по меньшей мере 400 женщин надевали форму и служили солдатами в регулярных войсках.

Во время Гражданской войны медсестры впервые применили методы лечения на поле боя непосредственно на линии огня. Одна из таких медсестер, Клара Бартон, после войны основала Американский Красный Крест. Во время Гражданской войны первой и единственной женщиной, награжденной Медалью Почета, была врач Мэри Уокер, которая лечила солдат во время бомбардировки Булл-Ран.

Испано-американская война окончательно определила потребность в военных медсестрах и способствовала созданию корпуса медсестер армии США в 1901 году и корпуса медсестер военно-морского флота США в 1908 году.

Во время Первой мировой войны 36 000 женщин служили в вооруженных силах. Из них 6000 были врачами, 20 000 служили медсестрами, а остальные исполняли роли писарей, телефонных операторов и переводчиков.

В Первой мировой войне погибло более 200 женщин, а 80 женщин оказались в плену. Ни одна женщина не имела воинского звания во время войны, и они не получали ни военной зарплаты, ни пенсионных пособий, и они не считались ветеранами войны.

## Вторая мировая война

*Я рано двинул своих WAC<sup>1</sup> вперед ... потому что они были нужны, и они были солдатами в такой же степени, как и мои люди. Более того, если бы я не сделал этого, они бы взбунтовались ... так как они жаждали трудиться там, где это было необходимо.*

Генерал Дуглас Макартур

---

<sup>1</sup> WAC – Women’s Army Corps – женское соединение в Армии Соединенных Штатов. Был создан в качестве вспомогательного подразделения, 15 мая 1942 года, приобрел статус действительной службы 1 июля 1943 года. WAC был расформирован в 1978 году, и все его подразделения были объединены с мужскими подразделениями.

До начала Второй мировой войны единственная официальная должность, которую могли занимать женщины, была должность медсестры в армейском и военно-морском корпусах медсестер, хотя женщинам не присваивались воинские звания и не предоставлялись льготы. С началом Второй мировой войны был создан Женский вспомогательный корпус сухопутных войск, для замены на нестроевых должностях женщинами мужчин, чтобы последние могли отправиться на фронт. Эти женщины не получали настоящего военного статуса до 1943 года, когда квалификаitor «вспомогательный» был отброшен и был сформирован Женский армейский корпус (WAC). Эти женщины прошли специальную подготовку по гендерной проблематике и сдали специальный экзамен – прошли классификационный тест для женщин, показав более высокие результаты, чем мужчины. Военно-морской флот, береговая охрана и морская пехота вскоре последовали за сухопутными войсками, сформировав WAVES (женщины, принятые в добровольную аварийную службу (Women Accepted For Volunteer Emergency Service, WAVES), SPAR (аббревиатура, образованная из девиза береговой охраны *Semper Paratus*, что значит «всегда готовы») для замены мужчин в береговой службе. Эти женщины получали воинское звание, а женщины-офицеры в званиях уоррент-офицера, второго и первого лейтенанта получали такое же жалование и надбавки, как и офицеры-мужчины.

В то время как сухопутные войска направили некоторых женщин за границу, военно-морской флот первоначально ограничил службу женщин в пределах континентальной части Соединенных Штатов. По мере военной необходимости эта политика была несколько смягчена, и женщинам позволили служить на Аляске, Гавайях и в Карибском бассейне. Если судить по отзывам в письмах солдат с тихоокеанского побережья, то положительные отзывы о женщинах-военных «выросли с менее чем 15% в августе 1944 года до более чем 50% к марту 1945 года; к концу войны более 70% опрошенных высоко отзывались о них». Примерно 400 000 женщин служили во время Второй мировой войны; 54 медсестры попали в плен, а 400 женщин погибли от вражеского огня. В конце войны президент Трумэн в 1948 году подписал закон о женской военной службе, устанавливающий постоянный ста-

тус женщин в Вооруженных силах, с ограничениями, что только 2% американских военных могут быть женщинами, ни одна женщина не может служить на строевых должностях, и женщины не могут продвигаться дальше ранга О-5 (например, подполковник сухопутных войск, военно-воздушных сил или морской пехоты, командер в военно-морском флоте или береговой охране).

По сравнению со Второй мировой войной мало кто из женщин служил в Корее, а громогласные военачальники и рядовые активно участвовали в кампании по удержанию женщин от военной службы. Усилия по набору достаточного числа женщин в армию не увенчались успехом, и женщины, которые действительно служили, были в значительной степени ограничены в обучении и возможностях, имевшихся во время Второй мировой войны. Только 7500 женщин служили во Вьетнаме, большинство из них были медсестрами, хотя ближе к концу этой войны началась тенденция увеличения числа женщин на военной службе США.

### **Интеграция женщин в военную службу на современном этапе**

*Мое решение принимать на военную службу женщин подтверждает то, что уже очевидно во всем нашем обществе, – что женщины теперь овладевают всеми видами навыков в каждой профессии. Военная не должна быть исключением.*

Президент Джимми Картер

После Вьетнама и окончания призыва на военную службу был снят верхний предел, установленный для женщин-военнослужащих (2%), и военная служба, за исключением боевых специальностей, была шире открыта для заинтересованных женщин. В 1975 году женщинам была предоставлена возможность оставаться на действительной службе во время беременности и после нее. Военные академии были открыты для женщин в 1976 году, а отдельные женские подразделения были ликвидированы в 1978 году. Женщины начали получать назначения на корабли в 1978 году после пробной гендерной интеграции на госпитальном корабле «Святылище». В 1987 году женщины стали дислоцироваться на кораблях снабжения, которые совершали рейсы в зоны боевых действий, а также на разведывательных самолетах Р-3 «Орион». В 1994 году все надводные корабли были открыты для женщин.

К концу 1980-х годов 10,8% военнослужащих составляли женщины. В конце 2004 года женщины составляли 14,7 процента состоящих на действительной службе в сухопутных войсках, 14,6 процента в военно-морском флоте, 6,1 процента в морской пехоте и 19,6 процента в военно-воздушных силах. Женщины составляют более высокий процент среди находящихся в резерве; например, армейский резерв состоит на 23,3 процента из женщин.

Начиная с 1980-х годов, женщины стали более полно интегрироваться в традиционные военные специальности. В 1983 году 200 женщин были задействованы на Гренаде в качестве пилотов, бортинженеров и loadmaster<sup>ов1</sup>. В 1986 году женщины служили на танкерах, которые заправляли топливом бомбардировщики, летевшие в Ливию, а также выполняли посадки на авианосцы.

В Персидском заливе в 1987 году 248 женщин были отправлены на службу на эсминцах, в ответ на атаку иракским истребителем фрегата «Старк». В 1989 году 800 женщин приняли участие во вторжении в Гренаду. Во время войны в Персидском заливе более 33 000 женщин служили пилотами и выполняли ключевые функции боевой поддержки; 4 процента боевых потерь составляли женщины, 4 морских пехотинцев-женщин получили ленты за участие в боевых действиях, а 2 женщины были захвачены врагом и содержались в качестве военнопленных.

### **Женщины в авиации и космонавтике**

*Сейчас не то время, когда женщины должны быть терпеливы. Мы находимся в состоянии войны, и нам нужно бороться всеми способами и всеми возможными видами оружия. В данном конкретном случае женщины-пилоты – это оружие, которое только и ждет что своего применения.*

Элеонора Рузвельт (1942 г.)

В военной авиации навыки женщин впервые были использованы во время Второй мировой войны, когда 1074 женщины, служившие в WASP (женская служба пилотов BBC (Women's Airforce Service Pilots,

---

<sup>1</sup> Loadmaster – член экипажа воздушного судна, которому поручено обеспечить безопасную погрузку, транспортировку и разгрузку воздушных грузов.



WASP) перегоняли самолеты, буксировали артиллерийские орудия и инструктировали пилотов-мужчин ВВС. Из них 38 женщин отдали свои жизни при исполнении служебных обязанностей. Однако только с 1973 года в ВВС стали назначать женщин на должность военных пилотов. В то время на флоте служили шесть женщин-морских авиаторов. Сухопутные войска последовали за ним годом позже, вручив первой женщине диплом пилота вертолета. ВВС последовали за ним в 1976 году. Однако только в 1993 году авиация по-настоящему открылась для женщин, когда было снято ограничение на участие женщин-пилотов в боевых действиях.

Женщин всегда интересовали не только карьеры в авиации, но и космические путешествия; однако в 1950-е годы, когда отбирались первые астронавты, одним из основных требований было то, чтобы кандидат имел не менее 1500 часов летного времени в качестве летчика-испытателя. Это представляло проблему для женщин, поскольку в то время военные не разрешали женщинам летать в качестве летчиков-испытателей. Один из врачей, Рэндольф Лавлейс, которому было поручено проверить кандидатов-мужчин, узнал, что в СССР готовят женщину-космонавта. Это привело к тому, что он протестировал одну женщину-пилота, Джерри Кобб, по тем же тестам, что и астронавтов, готовившихся по программе «Меркурий». Кобб успешно прошла тесты, и Лавлейс проверил еще 25 женщин-пилотов, 13 из которых прошли испытания. Лавлейс предположил, что женщины не только способны быть астронавтами, но и в перспективе могут превосходить мужчин, учитывая значительно меньшее потребление ими пищи и кислорода в дополнение к более низкой массе тела. Женщины продолжили тренироваться в тех же условиях, что и мужчины. К сожалению, в 1961 году НАСА отрезало этим женщинам доступ на свои объекты. Несмотря на слушания в Конгрессе и успешный дебют российской космонавтки Валентины Терешковой в 1963 году, женщины по-прежнему были исключены из корпуса астронавтов. Наконец, в 1983 году Салли Райд стала специалистом по полетам, а Эйлин Коллинз пилотировала космический шаттл в 1995 году. Коллинз стал первой женщиной-командиром шаттла в 1999 году, а в 2007 году НАСА назначило Пегги Уитсон первой женщиной-командиром Международной космической станции.

## **Решение вопроса о роли женщин в наземных боевых действиях: международная позиция**

Вопрос об участии женщин в развертывании, особенно в наземных боевых действиях, противоречит традиционным представлениям. Существуют аргументы «за» и «против» дальнейшей интеграции женщин в вооруженные силы.

Некоторые страны интегрировали женщин в вооруженные силы, включив их в боевые подразделения. В Дании в 1978 году были сняты ограничения в отношении службы женщин в боевых подразделениях, что позволило эффективно интегрировать их в вооруженные силы. В 1981 году Бельгия открыла для женщин доступ на все должности. Норвегия открыла доступ для женщин в боевые подразделения в 1985 году. Женщины были интегрированы без каких-либо ограничений на участие в боевых действиях в армию Люксембурга в 1987 году. В 1989 году трибунал по пересмотру положения в области прав человека в Канаде пришел к выводу, что отстранение женщин от несения боевой службы является дискриминацией, и санкционировал полную интеграцию женщин в выполнение боевых задач, за исключением службы на подводных лодках. Канада интегрировала женщин в свои подводные силы в 2001 году, в 2006 году назначила свою первую женщину-старшего офицера на фрегат класса «Галифакс» и понесла свою первую женскую боевую потерю в Афганистане в 2006 году. Венгрия открыла женщинам доступ в боевые подразделения в 1996 году, хотя по состоянию на 2006 год ни одна из них еще не прошла отбор в силы спецопераций.

Несмотря на то, что Испания до 1992 года не открывала женщинам доступ на военную службу, в 1999 году эта страна сняла ограничение в отношении женщин. В 2000 году Германия открыла для женщин все должности, включая боевые специальности. Женщины по-прежнему не могут участвовать в боевых действиях во Франции, Греции, Нидерландах, Польше, Португалии, Турции и Соединенном Королевстве. Италия лишь недавно открыла женщинам доступ на военную службу (1999 год) и не допустила женщин к оперативным специальностям. Израиль часто называют самой прогрессивной страной в том, что касается равного обращения с мужчинами и женщинами, поскольку и те,

и другие призываются на военную службу; однако, несмотря на это, в 1995 году женщины были исключены из участия в боевых действиях, и ни одна женщина не была назначена в боевые подразделения.

### **Аргументы относительно дальнейшей интеграции женщин в военную службу**

#### *Непомерно высокая цена вопроса*

Одним из аргументов в пользу того, чтобы не использовать женщин на некоторых должностях в вооруженных силах США, является стоимость переоборудования жилых помещений для обеспечения достаточной конфиденциальности и разделения полов; например, служба на подводных лодках по-прежнему закрыта для женщин «из-за непомерно высоких затрат на модификацию этих кораблей под соответствующие условия размещения и конфиденциальности» (Department of the Navy, 2007, р. 3). Норвегия, Австралия, Швеция и Канада занимались этим вопросом. Военно-морской флот Канады официально интегрировал женщин в 2001 году, и первая женщина получила право на службу на подводных лодках в 2003 году, когда флотом был приобретен новый класс подводных лодок, позволяющих оборудовать отдельные раздевалки и душевые кабины. Мужчины и женщины там размещаются отдельно, что противоречит позиции нынешней военной администрации США. Решение проблемы конфиденциальности варьировалось от переоборудования подводных лодок до перехода на экипажи, полностью укомплектованными женщинами, причем ни одно из этих предложений не дошло до стадии реализации по самым разным причинам. Вооруженные силы США являются организацией, в которой существуют строгие процедуры отбора для множества специализированных профессий (например, летный состав, инструкторы по боевой подготовке, водолазы, снайперы, бойцы ССО), и вполне вероятно, что отдельная группа мужчин и женщин может быть отобрана для участия в пробной интеграции, которая позволит решить вопросы обеспечения душевыми кабинами и раздевалками и обеспечит совместное размещение военнослужащих в местах стоянки.

*Женщины не в состоянии справиться с физическими  
и психологическими трудностями*

Можно утверждать, что мужчины в среднем крупнее и сильнее женщин, и это часто является главным аргументом против их участия в боевых действиях. Хотя этот аргумент не является нечувствительным, реальность такова, что некоторые женщины могут пройти в высшей степени строгий физический отбор для службы в специализированных наземных боевых силах. Также верно и то, что женщины без опасений катастрофических результатов могут находиться в постоянно усложняющихся в настоящее время боевых ситуациях, учитывая продолжающееся изменение линии фронта и неоднократные нападения на военнослужащих в смутно очерченных зонах боевых действий. Например, армейский сержант Ли Энн Хестер и армейский специалист Моника Линн Браун получили Серебряные звезды в Ираке и Афганистане соответственно за доблестные действия во время нападения врагов. История изобилует примерами успешных женщин-воинов: в тринадцатом веке до нашей эры в Северной Африке было отмечено существование женской кавалерии; в сотом году до нашей эры кельтские женщины-воины радовали своими физическими боевыми навыками; во втором веке вьетнамские женщины-воины сражались против китайцев; а в 1500-х годах латиноамериканские женщины-солдаты сражались против Писарро. Хотя мужчины в среднем могут быть физически сильнее, еще не доказано, что это исключительно веский аргумент, чтобы не принимать на службу физически годных и мотивированных женщин.

Что касается способности справляться с психологическими трудностями на войне, то сравнение эффективности совладания по группам военнослужащих мужчин и женщин показывает, что женщины столь же эффективно справляются со стрессом в армии, как и мужчины, и в некоторых случаях могут иметь преимущество. Мужчины чаще злоупотребляют алкоголем под влиянием стресса, причем оба пола в равной степени склонны курить сигареты или употреблять запрещенные наркотики. Мужчины также чаще нарушают военные законы и правила, чем женщины. Уровни психологического дистресса после нахождения в зоне боевых действий во время операции «Буря в пустыне» были одинаковыми у мужчин и женщин, хотя эти показате-

ли изменились в последующие годы, когда 16% женщин испытывали посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР) по сравнению с 8% мужчин. Исследования, изучающие влияние продолжительности и опыта развертывания на мужчин и женщин-солдат, развернутых в Боснии и Герцеговине, показали, что наличие опыта развертывания (т. е. участие в предыдущем развертывании) было связано с более низкими показателями депрессии и ПТСР как у мужчин, так и у женщин; однако только у мужчин наблюдался повышенный уровень этих расстройств из-за более длительной продолжительности развертывания. Недавнее исследование Управления по делам ветеранов не выявило гендерных различий в долгосрочном состоянии физического и психического здоровья между мужчинами и женщинами-ветеранами, хотя Кац, Блур, Кожукар и Дрейпер (2007) обнаружили, что военная сексуальная травма подвергает женщин значительному риску возникновения проблем после развертывания в военное время.

### *Женщины не могут эффективно руководить*

В этой области нет исследования с участием реальных военных руководителей; вследствие чего большая часть имеющейся информации об этом феномене поступает из военных академий. Исследование, проведенное с кадетами в Вест-Пойнте, показало, что эффективность лидера определяют общие интеллектуальные способности, а также личностные черты сознательности и умение нравиться людям. Интересно, что женщины показали более высокие результаты, чем мужчины. Предполагалось, что это связано с тем фактом, что женщины, стремящиеся поступить в Вест-Пойнт – это очень избранная группа, которая превосходит своих сверстников-мужчин по академической успеваемости, в легкой атлетике и внеклассных занятиях еще до поступления в академию. Другое исследование, проведенное в Вест-Пойнте, показало, что, несмотря на то, что командование отдавало предпочтение женщинам-курсантам в таких областях, как служебная мотивация и руководство, коллеги оценивали мужчин-кадетов выше по признаку умения влиять на окружающих, а подчиненные – по умению оказывать влияние, по профессиональной этике и развитию подчиненных. Женщины могут объективно не отличаться от мужчин в своих реальных

способностях, но гендерные стереотипы продолжают оказывать негативное воздействие на женщин.

В одном исследовании оценивались гендерные стереотипы и их влияние на оценку участия мужчин и женщин в военной подготовке. Болдри и др. (2001) изучали группу из 12 женщин и 13 мужчин-курсантов Техасского университета А&М для изучения эффективности работы и влияния гендерных стереотипов. Между мужчинами и женщинами не было обнаружено никаких различий в показателях успеваемости (например, по среднему баллу, баллам по физической подготовке, оценкам за научную деятельность и по общему рейтингу). Однако в ходе контроля объективных показателей вырисовывались гендерные стереотипы – мужчины виделись более мужественными, мотивированными и способными к лидерству, чем женщины. Исследование военно-воздушной академии показало, что «маскулинные стереотипы поддерживались или усиливались по мере возрастания опыта руководства и срока службы в академии», поскольку стереотипные представления об эффективных военных лидерах усиливались по мере прохождения курсантами военной подготовки. Чтобы бороться с некоторыми из этих проблем, военно-морская академия учит гардемаринчиков выстраивать единое видение проблемы и оказывать общественную поддержку группам меньшинств, подкрепляя слова действиями, признавая проблемы, извиняясь и ища примирения, когда это необходимо, а также создавая возможности для воздействия на различные группы. По мере того как число женщин в вооруженных силах будет продолжать расти, все больше женщин начнут занимать руководящие должности. Например, недавно армия назначила первой женщиной-четыrehзвездным генералом генерала Энн Э. Данвуди. По мере усиления этой тенденции ожидается, что гендерные стереотипы в военном руководстве будут снижаться.

### *Негативное влияние на эффективность вооруженных сил*

Существует много опасений по поводу снижения эффективности армии, если женщины будут полностью интегрированы в вооруженные силы. Некоторые из них вращаются вокруг возможных отвлекающих факторов, которые женщины приносят в боевую часть, и ущерба, который женщины наносят способности подразделения спланировать в ситуациях, связанных с выживанием. Другие проблемы заключаются

в потенциальном снижении мотивации мужчин служить в армии, если их основной мотивацией ранее было обеспечение защиты женщин и детей. Еще одна проблема заключается в том, что женщины имеют более высокие показатели выгорания, чем мужчины, что оборачивается удорожанием обучения. Предполагается, что выгорание связано с проблемами удовлетворенности работой, участием в развертывании, приводящим к ПТСР, а также с проблемами семьи и ухода за детьми.

Еще одна проблема связана с тем, что женщины беременеют, а затем оказываются потерянными для своих подразделений на время отпуска по беременности и родов, что негативно сказывается на укомплектованности личным составом. Беременность часто упоминается в качестве причины, по которой женщины рассматривают возможность ухода из армии, но воспитание детей может быть не самым важным вопросом в этом решении. Исследования свидетельствуют, что негативная реакция руководства на беременность и отсутствие поддержки женщин являются главным фактором, определяющим решение женщины оставить любую работу.

Несмотря на многочисленные мнения относительно потенциально негативного влияния женщин на эффективность воинской деятельности, исследования, посвященные влиянию женщин на оперативную эффективность выполнения различных военных миссий (службы на кораблях, во вспомогательных подразделениях, подразделениях наземной поддержки, в ходе учений с боевой стрельбой и развертывания в военных условиях), не показали никакого ущерба от интеграции женщин в личный состав вооруженных сил. Некоторые утверждают, что эффективность воинской деятельности снижается при замещении должностей отдельными лицами по критерию пола, а не профессиональной квалификации.

*В боевых подразделениях женщины подвергаются  
повышенному риску*

Еще один аргумент против включения женщин в боевые подразделения состоит в том, что женщины подвергаются повышенному риску не только быть убитыми врагом, отчасти из-за более слабых их физических кондиций, но и подвергнуться сексуальному насилию со стороны своих коллег-мужчин. Доказательства этого представляются

на примерах использования военными проституток и более поздней торговли людьми, исторических фактов сексуального насилия, осуществляемого военными, высокого уровня сексуальных домогательств к женщинам-военнослужащим (см. ниже), а также таких инцидентов, как скандал с «Тайлхуком»<sup>1</sup> в 1991 году и изнасилования женщин в военных академических институтах. Американские военные активно решают отмеченные выше проблемы. В 2004 году использование проституток было признано нарушением Единого кодекса военной юстиции, и все военнослужащие были обязаны проходить подготовку по вопросам торговли людьми. Районы и учреждения за рубежом, которые известны этой деятельностью, были закрыты для военнослужащих, и частые посещения проституток в любом месте, даже в тех местах, где эта деятельность является законной, могут быть наказаны 5 годами тюремного заключения, увольнением с лишением чести и лишением всех выплат и льгот. Наказания за сексуальные преступления в отношении женщин носят серьезный характер, и в последнее время предпринимаются усилия по расширению трактовки и дальнейшему юридическому определению этих видов преступлений. Например, сексуальное преследование было добавлено в Единый кодекс военной юстиции в качестве преступления в 2006 году, и изнасилование, совершенное военнослужащим, может привести к смертной казни. В 2005 году военные изменили свою политику, разрешив конфиденциально сообщать об изнасилованиях, с тем чтобы жертвы сексуальных посягательств, пострадавшие на службе, могли получать медицинскую и психологическую помощь от военных специалистов без обязательного возбуждения судебного расследования. Правила поддержания порядка в рядах военнослужащих включают в себя правила, касающиеся братания. Хотя правила братания не обязательно были введены для

---

<sup>1</sup> «Скандал с «Тайлхуком» был серией инцидентов, когда в 1991 году более 100 офицеров военно-морского флота США и авиации корпуса морской пехоты США были обвинены в сексуальном насилии над 83 женщинами и семью мужчинами, которые тем или иным образом занимались «неподобающим и непристойным» поведением в отеле Las Vegas Hilton в Лас-Вегасе, штат Невада. Ассоциация «Тайлхук» – это некоммерческая организация, поддерживающая интересы морской авиации. Слово *tailhook* относится к крюку аэрофинишера под хвостом самолета, который ловит трос, подвешенный поперек летной палубы, чтобы бы-стро остановить садящийся самолет.



защиты женщин от злоупотреблений, эти правила реально действуют, чтобы предотвратить ненадлежащий контакт. Предстоит пройти достаточно большой путь по безопасной и справедливой интеграции женщин в вооруженные силы, в которых доминируют мужчины, однако уже предпринимаются согласованные усилия по значительному улучшению отмеченной выше ситуации.

### **Сексуальное домогательство**

Вышеупомянутые проблемы являются очевидными и ярко выраженными, но проблема сексуальных домогательств остается более тонкой и всепроникающей. Интеграция женщин в преимущественно мужскую общественную структуру вооруженных сил не обошлась без проблем в этом отношении. Сексуальные домогательства являются неудачным побочным продуктом интеграции женщин в трудовую деятельность в США в целом и, как известно, усиливаются там, где значительная часть работников и руководителей мужского пола заняты традиционными мужскими профессиями. Сексуальные домогательства негативно влияют на эффективность деятельности организации, а также на психическое и физическое здоровье, моральный дух и семейные отношения пострадавших женщин. Женщины, подвергшиеся сексуальным домогательствам, гораздо чаще уходят из армии, чем их коллеги, не испытывавшие этого.

Проблемы, связанные с сексуальными домогательствами, побудили исследователей искать факторы риска и вырабатывать превентивные меры. Исследования показали, что позитивное отношение к женщинам выше среди этнических и расовых меньшинств и тех, кто прошел подготовку по вопросам недопустимости сексуальных домогательств по отношению к женщинам, служащим во всех компонентах вооруженных сил, кроме морской пехоты. Кроме того, эти авторы обнаружили, что гендерные факторы (особенно среди женщин), более высокий уровень образования, статус этнических/расовых меньшинств и более широкая подготовка по вопросам сексуальных домогательств связаны со снижением терпимости к сексуальным домогательствам на военной службе.

С 1988 года военные регулярно проводят опросы личного состава на предмет выявления случаев сексуальных домогательств. В ходе

обследования 1988 года 64 процента женщин сообщили о некоторых видах сексуальных домогательств. Этот показатель, как представляется, неуклонно снижается, поскольку в 2002 году 24% женщин сообщили о сексуальных домогательствах. Наибольший спад был отмечен в морской пехоте: в 1995 году этот показатель составлял 57%, а в 2002 году – 27%; однако самый низкий уровень сексуальных домогательств в отношении женщин отмечен в военно-воздушных силах (в 2002 году сообщалось о 18% случаев). Число сообщений об изнасилованиях/попытках изнасилования сократилось с 6% в 1995 году до 3% в 2002 году. Военные нуждаются в выработке правильного отношения к сексуальным домогательствам, а также в постоянном внимании командования к изучению морально–психологического климата в подразделениях и в участии командования в комплексных программах и ресурсах обеспечения равных возможностей. Считается также, что увеличение количества женщин в вооруженных силах способствует снижению тенденции к сексуальным домогательствам.

## **Выводы**

Интеграция женщин в вооруженные силы не обошлась без препятствий, которые отчасти сохраняются и поныне. Встречаются утверждения, что служба в боевых подразделениях требует воинского менталитета, кардинально противоречащего принципу создания равноправных по половому признаку боевых сил. Другие считают, что аргументы против дальнейшей интеграции женщин в настоящее время являются спорными, и что особенности современной войны неизбежно определяют вовлечение женщин в наземные боевые действия, где женщины доказывают, что «гендерные различия не имеют значения». Интересен тот факт, что некоторые считают, что военная профессия – это один из последних бастионов профессий, в которых доминируют мужчины, но может статься, что все в скором времени изменится. Военная служба исторически привлекала женщин более высокими ставками, чем ориентированные на мужской труд отрасли гражданского сектора. Поскольку 95% всех военных должностей в настоящее время для женщин открыты, неуклонно растущее число женщин в составе Вооруженных сил, вероятно, определит статус этих оставшихся 5%.

Современные женщины – солдаты, моряки, летчики и морские пехотинцы – пишут историю во время войны в Ираке. Они служат на должностях, никогда ранее не занимавшихся женщинами, и демонстрируют явно положительные результаты. В то же время женщины продолжают сталкиваться с неравенством из-за того, что некоторые сферы деятельности для них закрыты, из-за продолжающихся сексуальных домогательств и негативных последствий гендерных стереотипов. В настоящее время женский опыт жизни и выживания в травмирующей обстановке сильно отличается от мужского. Дальнейшая эволюция нынешней войны, продолжающееся вовлечение женщин в войну и расширение участия женщин в военных действиях впишут следующую главу в историю американских женщин.

### **Источники**

Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57, 689–705.

Katz, L. S., Bloor, L. E., Cojucar, G., & Draper, T. (2007). Women who served in Iraq seeking mental health services: Relationships between military sexual trauma, symptoms, and readjustment. *Psychological Services*, 4, 239–249.

## СОДЕРЖАНИЕ

От переводчика .....	5
<b>Позывной «Хаос»: учимся руководить</b> <i>(Джеймс Мэттис, Бинг Вест)</i> .....	10
Пролог .....	10
 Раздел I. ПРЯМОЕ РУКОВОДСТВО .....	18
Глава 1. О том, как беззаботный юноша присоединяется к дисциплинированным морпехам .....	18
Глава 2. Рекрутирование и подготовка .....	32
Глава 3. Сражение .....	38
Глава 4. Расширение кругозора .....	59
Глава 5. Рино .....	73
 Раздел II. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО .....	104
Глава 6. Повышение .....	104
Глава 7. Дивизия в первых рядах .....	132
Глава 8. Невнятица .....	146
Глава 9. Каскад последствий .....	173
Глава 10. Борьба в период преобразования .....	186
Глава 11. Удержание линии .....	198
Глава 12. Важность НАТО .....	210
Глава 13. Роспуск бюрократии .....	221
 Раздел III. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО .....	232
Глава 14. Центральное командование: тригонометрия военных действий .....	232
Глава 15. Вырвать поражение из тисков победы .....	249
Глава 16. Друг или враг .....	268
Глава 17. Размышления .....	285
 Эпилог. Америка – свой собственный союзник .....	298

<b>Воины в бою – что заставляет людей активно сражаться в боевых условиях? (Руне Хенриксен) . . . . .</b>	<b>300</b>
Введение . . . . .	300
Бой как опыт столкновения с возвышенным . . . . .	301
Боевая мотивация . . . . .	306
Разница между воинами и солдатами . . . . .	312
Последствия различия между воином и солдатом для западных военнослужащих . . . . .	321
Выводы . . . . .	334
 <b>Интеграция женщин в военную службу на современном этапе</b>	
(Кэрри Х. Кеннеди и Розмари К. Мэлоун) . . . . .	336
Введение . . . . .	336
Исторический обзор службы женщин в Вооруженных силах США . . . . .	336
Вторая мировая война . . . . .	337
Интеграция женщин в военную службу на современном этапе . . . . .	339
Женщины в авиации и космонавтике . . . . .	340
Решение вопроса о роли женщин в наземных боевых действиях: международная позиция . . .	342
Аргументы относительно дальнейшей интеграции женщин в военную службу . . . . .	343
Сексуальное домогательство . . . . .	349
Выводы . . . . .	350

## КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСТВА «АЛЕТЕЙЯ» МОЖНО ПРИОБРЕСТИ

### в Санкт-Петербурге:

<b>КНИЖНЫЙ МАГАЗИН</b>	<b>«ПОДПИСНЫЕ ИЗДАНИЯ»</b>
Санкт-Петербург, Литейный пр., 57	(с 10:00 до 22:00)
8 (812) 273 50 53	<a href="http://www.podpisnie.ru">www.podpisnie.ru</a>
<b>КНИЖНЫЙ МАГАЗИН</b>	<b>«ВСЕ СВОБОДНЫ»</b>
Санкт-Петербург, ул. Некрасова, 23	(с 12:00 до 22:00)
8 (911) 977 40 47	<a href="http://www.vse-svobodny.com">www.vse-svobodny.com</a>
<b>КНИЖНЫЙ МАГАЗИН</b>	<b>«КНИЖНАЯ ЛАВКА ПИСАТЕЛЕЙ»</b>
Санкт-Петербург, Невский пр., 66	(с 10:00 до 22:00)
8 (812) 640 44 06	<a href="http://www.lavkapisateley.spb.ru">www.lavkapisateley.spb.ru</a>
<b>КНИЖНЫЙ МАГАЗИН</b>	<b>«СЛОВО»</b>
Санкт-Петербург, ул. Малая Конюшенная, 9	(с 11:00 до 20:00)
8 (812) 571 20 75, 8 (812) 312 52 00	<a href="http://www.slovo.net.ru">www.slovo.net.ru</a>
<b>ДУХОВНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЙ ЕПАРХИИ</b>	<b>«НЕВСКИЙ, 177»</b>
Санкт-Петербург, Невский пр., 177	(с 10:00 до 20:00)
8 (812) 643 77 43	<a href="http://www.vk.com/dpcspbe">www.vk.com/dpcspbe</a>

### в Москве:

<b>КНИЖНЫЙ МАГАЗИН</b>	<b>«МОСКВА»</b>
Москва, ул. Тверская, д. 8, стр. 1	(с 09:00 до 24:00)
8 (495) 629 64 83, 8 (495) 797 87 17	<a href="http://www.moscowbooks.ru">www.moscowbooks.ru</a>
<b>КНИЖНЫЙ МАГАЗИН</b>	<b>«ФАЛАНСТЕР»</b>
Москва, Малый Гнезниковский пер., 12/27	(с 11:00 до 20:00)
8 (495) 749 57 21, 8 (495) 629 88 21	<a href="http://www.falanster.su">www.falanster.su</a>
<b>КНИЖНЫЙ МАГАЗИН</b>	<b>«ЦИОЛКОВСКИЙ»</b>
Москва, Пятницкий пер., 8	(с 11:00 до 22:00)
8 (495) 951 19 02	<a href="http://www.primuzee.ru">www.primuzee.ru</a>
<b>КНИЖНЫЙ МАГАЗИН</b>	<b>«БУКВЫШКА»</b>
Москва, ул. Мясницкая, 20	(пн.–пт. с 10:00 до 20:00, сб. с 10:00 до 19:00)
8 (495) 621 49 66, 8 (495) 628 29 60	<a href="http://www.bookshop.hse.ru">www.bookshop.hse.ru</a>

**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**  
Москва, Мясницкая ул., д. 6/3, стр. 1

**«БИБЛИО-ГЛОБУС»**  
(пн.–пт. с 9:00 до 22:00, сб.–вс. с 10:00 до 21:00)  
[www.biblio-globus.ru](http://www.biblio-globus.ru)

**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**  
Москва, ул. Чайнова, 15  
8 (495) 250-65-46

**«У КЕНТАВРА»**  
(пн.–пт. с 10:00 до 19:30, сб. с 10:00 до 17:00)  
[www.rsuh.ru/kentavr](http://www.rsuh.ru/kentavr)

в Минске, Киеве, Варшаве, Риге:

**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**  
Минск, ул. Казинца, 123, оф. 4  
+375 17 338 95 23

**«ЭПОСЕРВИС»**  
[www.tregross.com](http://www.tregross.com)

**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**  
Киев, Вербовая ул., 8  
+38 067 273-50-10

**«КНИЖНЫЙ БУМ»**  
(вт.–вс. с 11:00 до 17:30)  
[www.academbook.com.ua](http://www.academbook.com.ua)

**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**  
Ptasia 4, 00-138 Warszawa  
+48 22 826 17 36

при «Centrum Nauczania Języka  
Rosyjskiego w Warszawie»  
[www.jezykrosyjski.com.pl](http://www.jezykrosyjski.com.pl)

**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**  
Kr. Barona iela 45/47, Rīga  
+371 67315727

**«Intelektuālā grāmata»**  
(пн.–пт. с 10:30 до 19:00, сб. с 11:00 до 18:00)  
[www.merion.lv](http://www.merion.lv)

**Электронные книги:**

ДИРЕКТ-МЕДИА [www.directmedia.ru](http://www.directmedia.ru)  
ЛИТРЕС [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

**Интернет-магазины:**

КНИЖНЫЙ МАГАЗИН «МОСКВА» [www.moscowbooks.ru](http://www.moscowbooks.ru)  
OZON [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru)  
NATASHA KOZMENKO BOOKSELLERS [www.nkbooksellers.com](http://www.nkbooksellers.com)  
ESTERUM [www.esterum.com](http://www.esterum.com)  
БУКВОЕД [www.bookvoed.ru](http://www.bookvoed.ru)  
ЧИТАЙ ГОРОД [www.chitai-gorod.ru](http://www.chitai-gorod.ru)  
MY-SHOPRU [www.my-shop.ru](http://www.my-shop.ru)  
КНИЖНЫЙ БУМ [www.academbook.com.ua](http://www.academbook.com.ua)

**ПУТЬ ВОИНОВ:**  
**ЭТЮДЫ ПО ЗАПАДНОЙ ВОЕННОЙ ПСИХОЛОГИИ**

Главный редактор издательства  
*Игорь Александрович Савкин*

Дизайн обложки *И. Н. Граве*  
Оригинал-макет *Л. Г. Иванова*  
Корректор *Д. А. Потапова*



ИД № 04372 от 26.03.2001 г.  
Издательство «Алетейя»

Заказ книг: тел. +7 (921) 951-98-99,  
e-mail: fempro@yandex.ru, Савкина Татьяна Михайловна  
192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской Обороны, д. 86 А, оф. 536, 532

Редакция: тел. (812) 577-48-72, e-mail: aletheia92@mail.ru,  
191015, г. Санкт-Петербург, ул. 9-ая Советская, д. 4, офис 304

**www.aletheia.spb.ru**

*Книги издательства «Алетейя» можно приобрести  
в Москве:*

«Библио-Глобус», ул. Мясницкая, 6. [www.biblio-globus.ru](http://www.biblio-globus.ru)  
Дом книги «Москва», ул. Тверская, 8. Тел. (495) 629-64-83  
«Русское зарубежье», ул. Нижняя Радищевская, 2. Тел. (495) 915-27-97  
«Фаланстер», М. Гнезниковский пер., 12/27. Тел. (495) 749-57-21, 629-88-21  
«Циолковский», ул. Б. Молчановка, 18. Тел. (495) 691-51-16  
Книжная лавка «У Кентавра». Миусская площадь, д. 6, корп. 6  
Тел. (495) 250-65-46, +7-901-729-43-40, [kentavr@kpole.ru](mailto:kentavr@kpole.ru)

*в Киеве:*

«Книжный бум». Тел. +38 067 273-50-10, [gron1111@mail.ru](mailto:gron1111@mail.ru)

*в Минске:*

«Трэгресс-Бук», ул. Казинца, д. 123, оф. 4.  
Тел. +37 517 338 95 23, [www.tregross.com](http://www.tregross.com)

*в Варшаве:*

«Centrum Nauczania Języka Rosyjskiego»,  
ul. Ptasia 4. Тел. +48 (22) 826-17-36, [szkola@jezykrosyjski.com.pl](mailto:szkola@jezykrosyjski.com.pl)  
*в Риге:*

«Intelektuāla grāmata»

Rīga, Kr. Barona iela 45/47. Тел. +371 67315727, [info@merion.lv](mailto:info@merion.lv)

**Интернет-магазин: [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru)**

Формат 60x88 1/16. Усл. печ. л. 22,3. Печать офсетная.

Тираж 500 экз.      Заказ №